



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

교육학 석사학위 논문

중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도와
직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및
조직몰입의 관계

The Relationship among Turnover Intention, Transformational
Leadership, Career Development Support and Organizational
Commitment of Chinese Workers at Korean Large Companies in China

2018년 8월

서울대학교 대학원
농산업교육과
팽 박

국문초록

중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도와 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 관계

교육학 석사학위 논문

서울대학교 대학원, 2018년

팽박

본 연구의 목적은 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 구명하는데 있었다. 본 연구의 목적을 수행하기 위한 구체적인 연구목표는 다음과 같다. 첫째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 수준을 측정한다. 둘째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도에 대한 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 영향관계를 구명한다. 셋째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 탐색한다.

본 연구의 모집단은 중국 진출 한국대기업에서 근무하는 중국인 근로자로 목표 모집단은 CEO스코어가 제공한 2017년 상위 200대 기업 중 중국에 진출한 85개 기업에서 근무하는 중국인 근로자이다. 본 연구의 자료 수집은 온라인 조사를 통해 이루어졌으며, 총 390부를 회수하였고 그 중에서 불성실한 응답 데이터와 이상치를 제거하여 303부를 분석에 활용하였다.

본 연구에서 수집된 자료는 Window SPSS 23.0 통계 프로그램을 사용하여 분석하였으며, 모든 분석에 있어서 통계적 유의수준은 0.05로 설정하였다. 연구문제를 검증하기 위하여 백분율, 평균, 빈도 등의 기술통계 분석, t-test, ANOVA, 상관관계분석, 중다회귀분석을 활용하였다. 매개효과 검증을 위해 Hayes(2013)의 PROCESS macro model 4를 활용한 회귀분석을 사용하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 5점 환산 점수는 각각 평균 3.01, 3.14, 3.19, 3.08로 측정되었다. 둘째, 인구통계학적 특성에 따라 이직의도 수준의 차이가 있는지를 살펴본 결과 학력, 직무유형, 업종에 따른 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로는 학력에

따라 이직의도 수준의 차이가 있는 것으로 나타났는데, 즉 4년제 대졸 현지채용인이 전문대졸 현지채용인에 비해 높은 이직의도 수준을 보였다. 직무유형에 따라 차이를 검증한 결과, 연구개발 직무를 담당하는 구성원은 다른 직무를 담당하는 구성원에 비해 이직의도 수준이 높게 나타났다. 업종에 따른 차이를 검증한 결과, 제조업은 서비스업에 비해 이직의도 수준이 높은 것으로 나타났다. 셋째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도에 대한 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 영향을 분석한 결과, 직속상사의 변혁적 리더십($\beta = -0.285$, $p < 0.001$), 경력개발지원($\beta = -0.196$, $p < 0.001$) 및 조직몰입($\beta = -0.290$, $p < 0.001$)은 모두 이직의도에 유의미한 부적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 분석한 결과, 직속상사의 변혁적 리더십과 이직의도의 관계에서 조직몰입은 부분 매개효과가 있는 것으로 보이며, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입도 부분 매개효과가 있는 것으로 검증되었다.

본 연구를 통해 얻은 결론은 다음과 같다. 첫째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원, 조직몰입 및 이직의도 수준은 중간 수준이며 중국진출 한국 일반기업 근로자를 대상으로 실시한 선행연구와 다소 차이가 있다. 둘째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도 수준은 개인의 학력수준, 담당 직무, 산업의 종류에 따라 상이하다. 4년제 대졸 현지채용인은 전문대졸 현지채용인보다 현 직장을 떠나 다른 직장으로 이동하고자 하는 경향성이 더 강하게 나타났고, 연구개발 직무를 담당하는 현지채용인은 다른 직무를 담당하는 인력에 대해 이직의도가 높게 나타났으며, 제조업 현지채용인은 서비스업에 비해 이직의도 수준이 높은 것으로 나타났다. 따라서 중국진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도는 개인의 학력 수준, 직무스트레스, 근무환경 등의 요인에 영향을 받는다고 볼 수 있다. 셋째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입은 이직의도에 모두 유의한 부적(-) 영향을 관계를 가지고 있다. 따라서 중국 진출 한국대기업은 현지채용인의 이직 관리를 위하여 조직 차원과 상사의 리더십 차원에서 구성원의 조직몰입을 향상시킬 수 있는 방안을 고려할 필요가 있다. 넷째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십과 이직의도의 관계에서 조직몰입은 부분 매개 효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 중국 진출 한국대기업 중 상사와 부하의 관계에서 카리스마를 갖춘 리더가 부하 직원을 배려하고, 부하의 새로운 변화나 새로운 아이디어를 적극적으로 자극하면서, 더 나아가 부하의 성장을 촉진하는 리더십 스타일을 보일수록 직원의 조직몰입 수준이 효과적으로 향상됨을 함의한다. 아울러, 조직 차원의 경력개발지원이 중국 현지채용인의 조직몰입 수준 향상을 통해서 이직의도를 낮출 수 있음이 실증적으로 확인되었다. 이와 같은 결과는 중국 현지채용인의 이직관리를 위해서는 한국기업이 현지채용인에게 제공하는 경력개발지원

활동을 적극적으로 검토하고 실행하는 것이 바람직하다는 것을 반증한다. 중국 현지채용인의 이직을 우려하여 경력개발지원 활동에 소극적으로 임하기보다는 중국 현지채용인이 다양한 경력개발활동에 적극적으로 참여할 수 있도록 경력개발전략을 수립하고 전개하는 것이 현지채용인의 이직 관리에 보다 효과적일 것이다.

이와 같은 결론을 바탕으로 현장에서 실천할 수 있는 시사점을 도출하자면 다음과 같다. 첫째, 조직구성원들의 조직에 대한 태도는 그들의 이직에 대한 직접적인 영향을 미친다고 할 수 있기 때문에 중국 진출 한국대기업에서 현지채용인의 잦은 이직을 예방하기 위해서는 조직에의 몰입을 이끌 수 있는 방안을 현장에서 시도할 필요가 있다. 둘째, 중국 진출 한국대기업의 리더나 관리자는 리더십 교육을 통해 개인의 카리스마를 높이고 부하에게 관심과 배려를 지속적으로 제공함으로써 모범 역할을 수립할 수 있도록 노력할 필요가 있다. 또한 부하에게 조직의 비전을 공유하면서 그들의 변화와 성장을 유도하고 잠재력을 자극함으로써 조직에 대한 애착심을 유발할 필요가 있다. 셋째, HRD 담당자는 현지채용인의 경력발전에 대한 수요를 정확하게 파악하고 그들의 수요를 충족시킬 수 있는 체계적이고 구체적인 경력개발지원 전략을 설계할 필요가 있다. 이를 통하여 현지채용인들이 경력개발지원 활동에 적극적으로 참여할 수 있도록 인도함으로써 조직이나 직업에 대한 탐구를 자발적으로 행할 수 있는 토양을 제공할 것이다.

다음으로 본 연구 결과를 바탕으로 도출한 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 구성원 개인의 이직의도에 대한 인식은 업종별, 직무별로 차이가 있을 것으로 예상된다. 이에, 향후 연구에서는 업종별과 직무별 차이를 고려하여 중국진출 한국 대기업의 현지채용인에 대한 연구를 심화하여 진행할 필요가 있다. 둘째, 중국의 경우 경력개발지원에 대한 연구가 미흡한 상태이고 향후 연구에서 중국의 인적자원 개발 맥락에서 경력개발지원의 정의를 명확히 하고 중국 진출 한국기업의 경력개발지원에 대한 연구도 심화할 필요가 있다. 셋째, 중국 진출 한국기업 전체 현지채용인의 이직의도 수준을 파악하기 위해서 대기업뿐만 아니라 중소기업도 포함하여 다양한 규모의 기업 환경에서 현지채용인의 이직의도 양상을 연구할 필요가 있다.

주요어: 중국 진출 한국대기업 현지채용인, 이직의도, 직속상사의 변혁적 리더십,

경력개발지원, 조직몰입

학 번: 2016-24167

목 차

I. 서론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	4
3. 연구 문제	5
4. 용어의 정의	6
II. 이론적 배경	8
1. 중국 진출 한국대기업과 현지채용인의 이직문제	8
2. 이직의도	12
3. 변혁적 리더십, 경력개발지원, 조직몰입	18
4. 이직의도와 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 관계	33
III. 연구 방법	38
1. 연구 모형	38
2. 연구 대상	38
3. 조사 도구	41
4. 자료 수집	48
5. 자료 분석	52

IV. 연구 결과 및 논의	55
1. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입 수준	55
2. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 인구통계학적 특성에 따른 이직의도의 차이	58
3. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 관계	66
4. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도에 대한 직속상사의 변혁적 리더 십, 경력개발지원 및 조직몰입의 영향	69
5. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과	71
6. 연구결과에 대한 논의	76
V. 요약, 결론 및 제언	80
1. 요약	80
2. 결론	83
3. 제언	85
참고문헌	87
[부록 1] 조사도구 번역과정	104
[부록 2] 본조사 도구	108
Abstract	118

표 차 례

<표 II-1> 지역별 중국 진출 한국기업 분포	9
<표 II-2> 모기업 규모별 중국 진출 한국기업 상황	10
<표 II-3> 업종별 중국 진출 한국기업 상황	10
<표 II-4> 이직의 정의	13
<표 II-5> 이직의도의 개념	15
<표 II-6> 조직몰입의 개념	28
<표 II-7> 조직몰입의 구성요인	29
<표 II-8> 선행연구 종합	37
<표 III-1> 중국 진출 한국대기업	39
<표 III-2> 조사도구의 구성	41
<표 III-3> 이직의도 조사도구의 내적일치도 계수	43
<표 III-4> 이직의도 조사도구의 확인적 요인분석 결과(적합도 지수)	44
<표 III-5> 직속상사의 변혁적 리더십 조사도구의 내적일치도 계수	45
<표 III-6> 변혁적 리더십 조사도구의 확인적 요인분석 결과(적합도 지수)	45
<표 III-7> 경력개발지원 조사도구의 내적일치도 계수	46
<표 III-8> 경력개발지원 조사도구의 확인적 요인분석 결과(적합도 지수)	47
<표 III-9> 조직몰입 조사도구의 내적일치도 계수	48
<표 III-10> 조직몰입 조사도구의 확인적 요인분석 결과(적합도 지수)	48
<표 III-11> 응답자의 일반적 특성	51
<표 III-12> 연구목표에 따른 자료 분석 방법	53
<표 IV-1> 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도에 관한 기술통계	55

〈표 IV-2〉 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십에 관한 기술통계	56
〈표 IV-3〉 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 경력개발지원에 관한 기술통계	57
〈표 IV-4〉 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 조직몰입에 관한 기술통계	58
〈표 IV-5〉 성별에 따른 이직의도의 차이	58
〈표 IV-6〉 연령에 따른 이직의도의 차이	59
〈표 IV-7〉 학력에 따른 이직의도의 차이	60
〈표 IV-8〉 직급에 따른 이직의도의 차이	60
〈표 IV-9〉 총 근속년수에 따른 이직의도의 차이	61
〈표 IV-10〉 현 직장 근속년수에 따른 이직의도의 차이	62
〈표 IV-11〉 직무유형에 따른 이직의도의 차이	63
〈표 IV-12〉 업종에 따른 이직의도의 차이	64
〈표 IV-13〉 직속상사의 국적에 따른 이직의도의 차이	64
〈표 IV-14〉 이직횟수에 따른 이직의도의 차이	65
〈표 IV-15〉 변인 간 상관관계	67
〈표 IV-16〉 이직의도에 대한 독립변인의 다중공선성 진단 결과	68
〈표 IV-17〉 이직의도에 대한 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰 입의 회귀분석	70
〈표 IV-18〉 직속상사의 변혁적 리더십과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효 과 검증	72
〈표 IV-19〉 직속상사의 변혁적 리더십과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효 과의 유의수준	73
〈표 IV-20〉 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과 검증	74

<표 IV-21> 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과의

유의수준75

그림 차례

[그림 II-1] 2012~2017년 1분기 연도별 한국 대중 투자 추이	8
[그림 III-1] 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도와 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입에 대한 가설적 모형	38

I. 서론

1. 연구의 필요성

1978년부터 중국의 개혁개방 정책 실시와 2001년 WTO가입 이후 중국시장이 급속한 개방에 따라 중국 내 외국 자본으로 부터의 투자가 증가하고 있다(정성훈, 조광, 2013). 중국의 풍부한 노동력 대비 저렴한 인건비는 외자 유치의 주요 이점으로 작용하여, 세계 각국의 대중국 투자는 점차 증가하였으며 중국은 세계의 생산기지로 자리매김하였다. 외국 투자국가 중 한국은 중국과의 지리적 근접성과 문화적 유사성으로 인해 중국 투자에 가장 적극적인 나라 중 하나가 되었다(만정림, 2014). 한국 수출입은행의 통계자료에 따르면 중국은 2016년 한국 해외 직접투자액의 9.4%를 차지하며, 한국의 제2위 투자 대상국이다. 뿐만 아니라 1992년 한중 수교 이후 한국기업의 중국 진출이 활성화되면서 한국 기업의 중국 현지인 고용도 증가하고 있다. 지금까지 삼성, 현대, LG, CJ, POSCO 등 한국 대기업뿐만 아니라 우리은행, 신한은행을 비롯한 은행과 많은 중소기업들이 글로벌 경영을 추구하면서 본국의 직원을 중국으로 파견하고 있으며 중국에서도 많은 근로자를 채용하고 있는 상태이다(초청, 2007).

중국 외자기업 시장에서 큰 비중을 차지하고 있는 한국계 기업들은 이문화 조직(Cross-Cultural Organization)으로 인하여 현지 경영관리 및 인적자원관리에 많은 어려움을 겪고 있다(朱益熙, 2013). 중국 진출 한국 기업의 경영과 관련한 애로사항 중 하나는 현지의 우수한 인재 유지 방안이다. 중국의 인적자원서비스 회사인 前程無憂(NASDAQ: JOBS)가 발표한 <2017년 이직과 임금조정 조사 보고서>에 따르면 중국 인력 시장의 전반적인 유동성이 크게 증가하고 있으며, 2016년에 평균 이직률은 20.1%에 달한다. 이는 2015년 17.4%보다 크게 높아진 수치로, 중국 인력시장의 유동성이 점차 증가했음을 보여준다(前程無憂, 2016). 더불어 중국 내 외국투자기업의 중국인 근로자의 이직률은 중국기업에서 근무하는 근로자에 비해 높은 것으로 나타났다(왕교, 2017). 이 중 한국기업에서 근무하는 현지 근로자의 이직률도 아주 높게 나타났는데 재외동포 신문에 발간된 2013년 11

월 기사에 따르면 중국 16개 업종의 근로자들의 평균 이직률이 16.7%인데 비해, 중국 내 한국 기업의 현지 근로자의 이직률은 평균 24%로 나타났다. 응답 기업의 47.8%가 직원의 10%이상이 이직했다고 대답하였으며 21.9%는 직원의 20%이상이 지난 1년 동안 이직을 했다고 응답하였다(재외동포신문, 2013. 11. 21). 중국 진출 한국 기업의 현지 채용인의 이직률이 일반 중국기업 근로자의 이직률보다 약 8%p 가량 높다는 결과는, 중국진출 한국 기업의 인적자원 경영에 있어 인적자원 유지에 큰 어려움을 겪고 있다는 사실을 보여준다.

조직이 구성원 선발 및 육성 과정에서 많은 시간과 비용을 투자한다면, 구성원의 이직은 조직에 거대한 손실을 가져온다(정성훈, 조광, 2013). 즉, 현지채용인의 높은 이직률은 현재 중국 진출 모든 한국기업 성장에 있어서 잠재적인 장애 요소가 될 것이라 예상할 수 있다. 따라서 중국 현지채용인의 이직률을 낮추는 것은 중국 진출 모든 한국기업에게 중요한 과제라 할 수 있으며, 기업은 현지 이직관리를 위해 현지채용인의 태도와 사기를 향상시키고 그들의 이직의도를 낮출 수 있는 효과적인 방법을 찾을 필요가 있다.

조직몰입은 조직구성원의 태도와 깊은 관련을 맺고 있기 때문에 구성원이 조직 내에서의 행동을 이해하고 이직률을 예측하는 데 매우 중요한 변수이다(Mowday, Porter & Steers, 1981; 劉小平, 2012). Mowday 등(1981)은 높은 이직률로 발생하는 경제적 손실을 막고, 조직성과를 높이기 위해서는 조직몰입을 통해 구성원과 조직 간의 좋은 연계를 가지게 해야 한다고 강조한 바 있다. 즉, 조직몰입은 조직구성원의 이직에 영향을 미치는 요인으로서 인적자원관리를 위한 유용한 수단이 될 뿐만 아니라(Allen & Meyer, 1990) 이직과 관련 연구에서 점차 그 중요성이 강조되고 있다(이현주, 2010).

기업에서는 조직구성원들의 조직몰입을 제고하기 위해 다양한 전략을 시도한다. 이 중 리더십은 조직의 생존과 발전을 좌우하는 중요한 요소로 강조되고 있다(김혜숙, 2003; 유규선, 2007; 이민호, 2007). 선행 연구에 따르면 리더십 유형에 따라 구성원의 몰입에 미치는 영향이 다르다. 리더십 유형 중에 변혁적 리더십은 전통적인 리더십과 달리 구성원의 잠재력을 개발하고 그들의 가치관과 신념을 바꾸며 높은 수준의 욕구를 자극함으로써 개인 수준의 변화뿐만 아니라 조직의 목표

도 실현할 수 있을 것으로 예상된다(하서혜, 2010). 국내외 많은 연구는 변혁적 리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 수 있고(오효단, 2007; 李超平, 田寶 & 時勘, 2006), 구성원의 직무이탈감에 부적(-) 영향을 미친다는 것을 실증적으로 증명하였다(장함자, 2013). 이처럼 변혁적 리더십과 구성원 조직몰입에 대한 연구가 많이 이루어져왔지만, 아직까지 이문화 환경에서의 변혁적 리더십과 조직몰입 및 이직의도의 관계를 조망한 연구는 충분히 이루어지지 않았다. 이에, 외국계 대기업 혹은 중국 진출 한국대기업 환경에서 변혁적 리더십과 조직몰입이 이직의도에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지 더 구체적으로 연구할 필요가 있다.

조직구성원들의 조직몰입 제고 방안 중, 또 다른 하나는 직원의 경력개발 지원에 우선적으로 관심을 가지며 경력개발 기회를 제공하는 것이다(예지은, 이사우, 정지은, 조현국, 진현, 2011). '직장인의 이직 실태 조사: 직장인의 이직과 기업의 대응 방안'(이철선, 2007)에 따르면, 한국의 직장인들은 본인의 연봉에 대한 불만을 느낄 때(21.1%)보다 조직의 경력개발지원이 부족하다고 인식할 때(35.8%)에, 이직을 고려하는 것으로 나타났다. 이는 구성원들이 현 조직에서의 경력개발이 자신이 원하는 수준에 못 미칠 때 다른 조직으로 이직할 의도를 갖게 된다는 것을 의미한다(Oleski & Subich, 1996).

경력개발에 대한 실증 연구가 중국에서 상대적으로 부족하지만, 于樂文(2007)에 따르면 중국 내 외국계기업 근로자의 이직을 유발하는 이유 중 하나로 근로자 자신이 개인의 성장에 대한 한계를 인식한다는 점을 꼽은 바 있다. 즉, 구성원들이 기업에서 훈련을 받는 기회가 많을수록, 훈련효과가 좋을수록 지식·기술을 더 빨리 얻을 수 있고 구성원의 이직의도가 낮아질 것으로 예상된다는 것이다. 아울러 白東紅 등(2017)에 따르면 외국계 기업에서 관리자가 대부분 주재원이므로 현지 채용인들이 높은 직위까지 승진하기 어려우며, 이러한 승진 한계에 대한 인식은 성취동기가 높은 구성원들의 직무이탈감에 큰 영향을 미칠 수 있는 것으로 나타났다. 즉, 구성원들이 자신의 경력개발에 대한 기대를 가지고 있기 때문에 기업이 그들의 교육, 훈련, 승진 등에 대한 수요를 충족시키지 못할 경우 구성원의 충성도가 떨어지므로 이직 가능성이 상승할 것으로 유추할 수 있다. 실제로 한국 기업 특히 대기업은 본국에서 축적한 훈련 프로그램을 현지에 접목시키기 위해 다양한 노력

을 기울이고 있지만, 현지 채용인은 훈련 프로그램에 매우 적극적으로 참여함에도 불구하고 한국 대기업에서 일정한 정도 노하우를 쌓은 후 더 좋은 조건을 제시하는 구미계, 일본계 기업이 나타나면, 주저 없이 한국 기업을 떠나는 경향도 있다 (장영석, 2005). 이는 곧 한국대기업 현지채용 인력의 조직의 경력개발지원에 대한 인식이 이직의도를 결정할 때에 주요 변수로 작용하는 것을 의미하므로, 경력 개발지원이 중국 진출 한국대기업 현지채용의 조직몰입과 이직에 어떤 영향이 있는지 실증 연구가 더 필요하다.

위의 논의를 종합하자면, 중국 진출 한국대기업의 지속적인 발전을 위하여 현지 채용인의 이직의도를 줄이는 한편 기업에 대한 충성도를 높이는 요인을 파악하고, 요인 간 관계를 파악할 필요가 있다. 중국 진출 한국대기업 조직적 차원의 상사의 리더십, 경력개발지원과 중국인 근로자 개인적 차원의 조직몰입 및 이직의도의 연계를 탐색한다는 점에 의의가 있다. 더 나아가 구명된 변인 간 관계를 바탕으로 구성원의 이직의도를 줄일 수 있는 조직 차원의 실천적 방안을 도출하고자 한다. 이를 통해 현재 중국에 진출한 한국대기업의 인적자원관리 방안 수립과 더불어, 미래에 중국에 진출하고자 하는 한국기업의 인적자원개발 전략 수립에 시사점을 제공하고자 한다.

2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 구명하는데 있다. 이를 위하여 다음과 같은 세부 연구목표를 설정하였다.

첫째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 수준을 구명한다.

둘째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도에 대한 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 영향관계를 구명한다.

셋째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 구명한다.

3. 연구 문제

연구목표를 달성하기 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

연구 문제 1. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 수준은 어떠하며, 이직의도는 인구통계학적 특성에 따라 차이가 있는가?

1-1. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 수준은 어떠한가?

1-2. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도 수준은 인구통계학적 특성에 따라 차이가 있는가?

연구 문제 2. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도에 대한 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 영향관계가 어떠한가?

2-1. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십과 이직의도의 영향관계는 어떠한가?

2-2. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 경력개발지원과 이직의도의 영향관계는 어떠한가?

2-3. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 조직몰입과 이직의도의 영향관계는 어떠한가?

연구 문제 3. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과가 있는가?

3-1. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과가 있는가?

3-2. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과가 있는가?

4. 용어의 정의

가. 중국 진출 한국대기업 현지채용인

중국 진출 한국기업의 인력구성은 주로 2가지 형태로, 한국에서 파견된 주재원과 현지에서 채용된 현지 근로자로 구분될 수 있다. 본 연구에서의 중국진출 한국대기업 현지채용인은 2017년 기업경영성과 평가사이트인 CEO스코어(<http://www.ceoscore.co.kr>)에서 제공한 상위 200대 기업 중에 중국 진출되어 있는 85개 기업에서 근무하는 중국인 근로자를 의미한다.

나. 이직의도

본 연구에서는 이직의도는 조직구성원이 현재 재직 중인 조직을 스스로 떠나고자 하는 의도(Iverson, 1993; Meyer & Allen, 1984)로 정의하였다. 구체적으로 본 연구에서 정의하는 이직의도는 앞으로 실제 이직이라는 행동으로 나타날 수 있는 심리상태를 의미하며, 현재의 조직 혹은 다른 산업으로 떠나고자 하는 의도 또는 생각을 의미한다. 해당 개념 정의를 근거로 이직의도를 측정하기 위하여 Farh(1978)가 개발한 4문항 측정 도구를 활용하고자 한다. 이직의도 수준은 응답한 점수의 평균을 의미한다.

다. 직속상사의 변혁적 리더십

직속상사의 변혁적 리더십은 조직의 목표를 달성하기 위하여 상사가 조직구성원을 대상으로 비전을 제시하고 높은 동기를 부여하는 과정을 통한 조직과 개인의 변화를 이끌어내는 리더십을 의미한다. 孟慧(2003)는 Bass와 Avolio(1990)가 개발한 변혁적 리더십 측정척도(MLQ-5X)를 중국 기업 문화를 반영하여 번안하였다. 본 연구에서 직속상사의 변혁적 리더십 수준은 孟慧(2003)의 변혁적 리더십 측정항목을 활용하여 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극, 격려적 동기로 구성된 총 20개 문항에 응답한 점수를 의미한다.

라. 조직몰입

조직몰입은 조직구성원이 조직의 목표나 가치를 내재화하여 조직에 대한 심리적 애착심을 가지고 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직의 구성원으로 남아있으려는 강한 의지라고 정의한다. 본 연구에서 상정하는 조직몰입의 수준은 Allen과 Meyer(1997)가 개발하여 翁清雄(2009)이 중국어로 번안한 측정도구를 사용하고 자 한다. 타당도를 확보한 측정도구를 사용하여 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 이루어진 총 18개 문항에 응답한 점수를 의미한다.

마. 경력개발지원

경력개발지원은 개인의 경력개발 요구가 조직의 요구에 부합할 수 있도록 이를 조정하고 구성원의 경력을 개발하고 관리하는 모든 활동을 의미한다(문재승, 최석봉, 2012). 본 연구에서 경력개발지원은 조직이 조직구성원의 경력개발과 관련한 요구를 충족시키고, 그들의 역량 향상을 위해 제공하는 모든 지원 활동으로 정의하고자 한다. 본 연구에서 경력개발지원의 수준은 Sturges et al(2002)의 10문항 도구에 응답한 점수를 의미한다.

II. 이론적 배경

1. 중국 진출 한국대기업과 현지채용인의 이직문제

가. 중국 진출 한국대기업 일반 현황

중국은 1978년 개혁개방정책과 2001년 WTO 가입에 힘입어 연 7%의 높은 성장을 유지하며 세계의 주요 시장 중 하나로 자리매김하고 있다. 특히 1992년 초기 덩샤오핑(鄧小平)의 주도 하에 경제가 가장 발달한 상하이(上海), 선전(深圳), 주하이(珠海) 등을 중심으로 과감한 개혁개방 정책을 실시한 바 있으며, 이와 더불어 적극적인 외국인투자 유치정책을 실시하였다(박준호, 왕봉, 강명구, 2016). 중국 투자국 중 한국은 지리적 근접성과 문화적 유사성으로 중국 투자에 가장 적극적인 나라 중 하나로 볼 수 있다. 대중국의 한국 투자금액은 2013년 34억 6,549만 4천불로 대미국의 투자금액 24억 1,813만 8천불보다 높게 나타나 중국은 한국의 제일 투자 국가가 되었다(한국수출입은행, 2013).

한국수출입은행 2017년 자료에 의하면 1980년부터 2017년까지 한국의 대중국 총투자 금액은 약 570억 달러이고, 송금횟수는 98,226회, 신고금액은 약 760억 달러, 신규법인 수는 26,460명이며, 신고건수는 56,844건이다. 2012년부터 2017년 1분기까지의 투자가 상황은 [그림 II-1] 과 같다.

2012~2017년 1분기 연도별 대중 투자 추이
(단위: 건, 백만 달러)

연도	신고건수	신규법인 수	신고금액	송금횟수	투자금액
합계	56,468	26,460	76,023	98,226	57,019
2012	1,961	741	7,016	2,941	4,051
2013	1,977	835	4,771	2,752	5,166
2014	1,718	723	3,798	2,409	3,183
2015	1,750	734	4,390	2,515	2,958
2016	1,681	695	4,002	2,455	3,301
2017Q1	389	157	646	576	568

[그림 II-1] 2012~2017년 1분기 연도별 한국 대중 투자 추이

KOTRA의 통계 자료에 따르면 전 중국에는 삼성, 현대, LG, CJ, POSCO 등 한국 대기업 및 주요 중견, 중소기업들이 진출해 있다. 『해외진출 한국기업 디렉토리(하): 중국편』에 따르면, 중국 진출 한국기업은 총 3575개가 있다. 중국 31개 성(省)을 화북, 화동, 화남, 동북, 서남, 서북으로 나눈다. 지역별 중국 진출 한국기업 상황을 정리하면 다음<표 II-1>과 같다. 중국 진출 한국기업은 주요 상하이, 산둥성 등을 포함한 화동지역(54.8%), 베이징, 톈진(天津), 허베이(河北)를 포함한 화북지역(26.6%)에서 집중하고 있고 각각 57.8%, 26.6%로 전체 기업의 80% 이상을 차지한다. 성(省)별로 보면, 중국 진출기업은 상하이 915개로 가장 많으며, 다음은 산둥성이 837개로 각각 25.5%, 23.4%로 절반 가까운 비중을 차지한다.

<표 II-1> 지역별 중국 진출 한국기업 분포

지역	기업수	소속 성시	비중(%)
화북	955	베이징(413), 톈진(486), 허베이성(56)	26.7
화동	1959	상하이(907), 산둥성(837), 장쑤성(108), 저장성(81), 푸젠성(13), 안후이성(12), 장시성(1)	54.8
화남	226	후베이성(23), 후난성(8), 광둥성(191), 광시자치구(4)	6.3
동북	299	랴오닝성(278), 지린성(11), 헤이룽장성(10)	8.4
서남	77	충칭(15), 윈난성(20), 쓰촨성(42)	2.2
서북	59	산시성(陝西省)(57), 닝샤자치구(2)	1.7

출처: KOTRA. 2014. 해외진출 한국기업 디렉토리(하): 중국편.

KOTRA 관련 자료를 바탕으로 모기업 규모별 중국 진출기업에 대한 조사 결과를 살펴보면 <표 II-2> 과 같다. 중국 진출 한국 기업 중에 대기업은 517개이며, 전체 진출기업의 27.4%를 차지한다. 중견기업은 159개로 8.4%를 차지하고 있으며, 중소기업은 1085개로 전반 이상인 57.4%를 차지하고 있다. 개인사업자는 5.6%, 비영리 기타 1.1%, 기타 0.1%로 나타났다.

<표 II-2> 모기업 규모별 중국 진출 한국기업 상황

기업규모	기업수	비중(%)
대기업	517	27.4
중견기업	159	8.4
중소기업	1085	57.4
개인사업자	106	5.6
비영리 기타	21	1.1
기타	1	0.1

출처: 유다형. (2016). 한국기업의 중국 진출 현황. 최신 중국 동향. 172, 9.

중국진출 한국기업의 수는 업종별로 보면 제조업이 2099개로 제일 많고 전체 진출기업의 58.7%를 차지한다. 그 다음은 도매 및 소매업 기업이다. 552개로 15.4%를 차지한다. 서비스업은 520개로 14.5%이다. 업종별 중국 진출 한국기업 상황을 정리하면 다음<표 II-3> 과 같다.

<표 II-3> 업종별 중국 진출 한국기업 상황

업종	기업수	비중(%)
제조업	2099	58.7
도매 및 소매업	552	15.4
서비스업	520	14.5
운수업	204	5.7
금융·보험	65	1.8
부동산 및 임대업	40	1.1
건설·공사업	20	0.6
기타	75	2.1

출처: 유다형. (2016). 한국기업의 중국 진출 현황. 최신 중국 동향. 172, 5-6. 기초하여 필자 구성

나. 현지채용인의 이직문제

이처럼 많은 한국기업들이 적극적으로 중국에 진출하고 있지만 중국 진출의 성과가 그리 긍정적이지 못하여 여러 가지 갈등과 마찰로 인해 투자 철수 혹은 도산으로 이어지는 경우가 많다(왕교, 2017). 중국 진출 한국대기업 인적자원관리 측면에서 많은 어려움을 직면하고 있다. 그 중에서 인재의 확보는 가장 큰 문제이다. 구체적으로 많은 중국 진출 한국 기업은 숙련공 채용(29.9%), 전문 인재 및 기술인재 채용(25.6%), 높은 이직률(14.0%)의 순으로 경영에 애로사항을 겪는 것으로 나타났다(中國經濟網, 2007. 5. 28). 아울러 중국 내 외국투자기업의 중국종업원의 이직률은 중국기업보다 높은 것으로 보인다. 예컨대 2012년 기준으로는 유럽과 미주 이외의 지역 또는 국가들의 기업의 중국종업원 이직률이 14.4%로 중국기업의 11.8%보다 높아 중국의 외국투자기업이 더 큰 인적자원 관리문제를 지니고 있다고 볼 수 있다(前程無憂, 2012). 다양한 원인이 있겠지만 이는 중국의 특이한 문화와 관습을 이해하지 못했거나 현지 실정에 맞는 인적자원관리를 수행하지 못한 점에 기인한 것으로 볼 수 있다(왕교, 2017). 중국진출 초기에 많은 한국기업들은 중국과 중국인을 한국과 동일한 문화적 특성을 지닌 것으로 오해하고 한국식 인사제도나 관리방식을 중국에 동일하게 적용하려고 한다. 이에 문화적 차이로 인해 현지의 경영관리에 많은 어려움을 겪고 조직구성원들의 이직률도 상승되며 결국에는 기업성과에게 악영향을 미치게 된다. 따라서 중국 종업원의 이직의도를 낮추는 것은 한국기업에게도 중요한 과제로 남아 있다.

실제로 많은 연구는 중국 내 현지 인력관리와 관련된 방안을 탐색한 바 있다. 장영석(2007)에 따르면, 중국에 있는 다른 다국적 기업과 비교할 때 중국 진출 한국기업의 인적자원관리에서 세 가지 문제점을 존재하고 있다. 첫째, 중국 근로자의 조직몰입 문제이다. 중국 근로자들은 기업에 대한 충성도가 약하고 그 들은 필요한 기술을 습득한 후에 이직하는 경우가 많다. 둘째, 관리방식 문제이다. 한국 관리자들의 '상명하달' 관리방식은 중국인 근로자의 불만을 쉽게 가져올 수 있다. 셋째, 한국 관리자가 권위주의적 관리방식을 갖는데 중국인 근로자들은 이러한 관리 방식에 쉽게 적응하지 못하고 기업에의 충성도가 낮아 보인다.

또한 한국기업의 현지 인력관리를 위한 노력이 부족함에 따라 한국 기업의 현지 근로자들은 빈번하게 이직을 하는 경향을 보인다. 이것은 한국 관리자들이 한-중 문화차이에 대한 인식이 부족할뿐더러 중국을 한국과 동일한 문화특징을 지닌 것으로 오해하여 한국 기업의 관리방식을 그대로 적용해서 중국 현지 노무관리 문제가 발생하기 때문이다(장홍석, 2011). 이러한 문제점을 해결하기 위해 방법 중 하나는 현지노무관리 교육훈련체계를 구축하는 것이다. 즉 현지 근로자에게 교육을 제공하여 이문화 교육에 투자하는 것이다.

노형진(2007)에 따르면 중국은 높은 경제성장률과 14억 인구를 보유하고 있으며, 좋은 노동시장 환경을 확보하였지만 한국기업은 중국 시장에 들어가서 예상하지 못했던 문제들을 직면하고 있다. 예를 들면, 숙련 인력의 부족, 중간 관리자의 생산성 저하 및 고급인력의 역량부족 등 인적자원 문제를 존재하고 있다. 따라서 중국 진출 한국기업에서 중국인 근로자들의 교육 및 훈련문제를 고려할 필요가 있고 그들의 목소리를 들어줄 필요가 있다고 주장하였다.

이상의 선행연구를 살펴보면, 중국 진출 한국기업에서 관리자의 인적자원관리 방식, 교육훈련 부족 등 문제는 현지 근로자의 충성도 및 이직의도에 영향을 미칠 수 있는 것으로 판단할 수 있다. 따라서 현지 근로자의 이직 문제를 해결하기 위해 효과적인 인적자원관리 및 인적자원개발 대안을 탐색 할 필요가 있다. 특히 경영학 측면에서 벗어나고 교육학 입장에서 중국 진출 한국기업의 인적자원 문제를 연구할 필요가 있다.

2. 이직의도

가. 이직의도의 개념

1) 이직의 개념

이직(turnover)에 대한 연구는 사회학, 심리학, 경영학, 문화인류학 등 많은 학문 분야에서 중요한 개념으로 다루어져 있다. 이직에 대한 정의는 매우 다양하지만 일반적으로 입직과 이직을 모두 포함하는 노동이동으로 이해되고 있다(강인주,

2015). 이직을 개념의 범위, 자발성(Price, 1977), 통제성 등 측면으로 구분하여 살펴볼 수 있는(황영훈, 2017). 이에 따라 이직에 대한 학자들의 다양한 정의를 정리하자면 다음<표 II-4>과 같다.

<표 II-4> 이직의 정의

구분		연구자	정의
범위	광의	Price (1977)	사회 시스템의 구성원 경계를 넘나드는 개인의 이동 경로
		Flippo (1984) 조영숙 (1999) 송규상 (2002)	국가, 지역, 산업, 직업 간의 이동 그리고 조직구성원의 조직 외부로의 이동
	협의	Mobley (1977)	금전적 보상을 받는 구성원이 스스로 조직 내 구성원으로서의 역할을 포기하고 조직을 떠나는 것
		문영주 (2010) 황영훈 (2017)	조직구성원이 조직의 경계를 넘어 외부로 이동하는 것
자발성	자발성	Price (1977)	구성원의 입장에서 스스로의 의사에 의한 이직(사직)
	비자발적성		조직에 의해서 강제되는 고용관계 단절로 해고, 정년퇴직, 사망 등의 경우임(면직)
통제성	회피가능성	Dalton et al. (1982)	임금, 복리후생, 근무환경, 근무시간, 작업조건, 인간관계 등의 불만에 의한 이직
	회피불가능성		구성원들의 질병, 사망, 학업, 가정문제 등이 원인으로 조직의 노력과 관계없는 이직

출처: 강인주.(2015).대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 경력동기, 조직지원인식, 조직몰입, 경력몰입 및 고용가능성의 관계. p.15 재구성

이직을 범위의 관점에서 살펴보면, 광의적 이직과 협의적 이직으로 구분할 수 있다. 광의의 이직은 구성원이 경계를 넘나드는 개인의 이동경로(Price, 1977)로 볼 수 있다. 또는 국가, 지역, 산업, 직업 간 인력의 이동 그리고 조직구성원의 조직 외부로의 이동을 포괄하는 것으로 정의 할 수 있다(송규상, 2000; 조영숙, 1999; Flippo, 1984). 협의 측면에서의 이직은 조직으로부터 물질적 보상을 받는 개인이 조직 내에서 구성원으로서의 자격을 포기하고 조직 외부로 떠나는 것

(Mobley, 1977) 혹은 조직구성원이 조직의 경계를 넘어 외부로 이동하는 것(문영주, 2010; 황영훈, 2017)으로 볼 수 있다. 광의의 이직은 국가, 지역, 산업, 직업 등을 준거로 하여 퇴직, 입직 또는 경력 이동에 초점을 맞추었다. 그러나 협의의 이직은 조직을 준거로 하여 조직에서의 시작과 계약관계 종결에 초점을 둔다. 이러한 점에서 보면 광의적 이직과 협의적 이직에 대한 해석에서 차이가 있다. 일반적으로 조직의 인사관리의 관점에서는 협의의 개념 즉, 개인이 조직을 떠나 조직 외부로 이동하는 것을 이직의 개념으로 본다(김준환, 2013).

이직의 유형은 자발성 여부에 따라 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분할 수 있다(Price, 1977). 자발적 이직은 사직(resignation)이라고도 한다. 이것은 구성원 스스로의 의사에 의한 이직 유형이다. 조직구성원이 결혼, 출산, 질병, 이주 등 이유로 인해 조직과의 계약을 스스로 종결시키는 것, 조직에 대한 불만이 있거나 더 좋은 기회를 찾아 다른 조직으로 옮기는 것을 의미한다. 비자발적 이직은 면직(forced resignation)이라고도 한다. 조직구성원의 의지가 아닌 조직이 강제하는 해고, 정년퇴직 등을 의미하며, 사망도 비자발적 이직에 포함된다. 일반적으로 이직 관련 연구에서는 자발적 또는 비자발적 이직인지 먼저 분명히 정할 필요가 있다(문영주, 2010). 본 연구에서의 이직은 자발적 이직에 초점을 두고 논의하고자 한다.

조직 통제가능성 여부에 따라 이직은 회피 가능한 이직과 회피 불가능한 이직으로 구분될 수 있다. 임금, 복리후생, 근무환경, 근무시간, 작업조건, 인간관계 등 조직이 통제할 수 있는 요소에 의한 이직은 회피 가능한 이직이다. 이러한 이직은 조직의 노력에 따라 회피할 수 있는 이직의 유형이다. 회피 불가능한 이직은 조직의 노력과 상관없는 이직유형이다. 예를 들어, 구성원들의 질병, 학업, 가정문제, 사망 등 요소로 인한 이직이다. 조직은 통제 가능한 요소를 적절하게 관리하여 조직구성원들의 이직을 방지하는 것이 중요하다(Dalton et al, 1982; 강인주, 2015).

2) 이직의도의 개념

의도는 일반적으로 “무엇을 하고자 하는 생각이나 계획, 또는 무엇을 하려고 꾀함” (국립국어원, 2016)으로 정의된다. 어떤 조건이나 기회가 형성되면 목표달성을 위해서 특정 행동을 실행하고자 하는 생각으로, 행동하기 위해 노력하는 것처럼 행동에 미치는 동기적인 요인을 내포하고 있다(문영주, 2010).

이직의도에 대한 정의는 이직과 같이 학자마다 다르다. 이직의도는 종사자가 조직구성원이기를 포기하고 현 조직을 떠나려는 의도로 정의할 수 있다(임서영 외, 2010; Meyer & Allen, 1991). Tett와 Meyer(1993)는 조직구성원이 조직을 떠나기 위한 신중하고 사려 깊은 생각으로 정의하였다. Vandenberg와 Nelson(1999)은 이직의도가 조직구성원의 자발적인 의지로, 직장을 옮기고 싶은 생각, 직종을 변경하고자 하는 의지, 미래의 특정 시점에 조직을 떠날 주관적 가능성을 자신이 추정하는 것 등으로 정의하였다. 이직의도에 대한 다양한 정의를 정리하면 다음<표 II-5>과 같다.

<표 II-5> 이직의도의 개념

연구자	이직의도의 정의
Meyer & Allen (1991) 임서영 외 (2010)	조직구성원이기를 포기하고 현 조직을 떠나려는 의도
Tett & Meyer (1993)	조직구성원이 조직을 떠나기 위한 신중하고 사려 깊은 생각
Iverson (1993)	조직구성원이 현재의 직장으로부터 이탈하려는 의도의 크기
Vandenberg & Nelson (1999)	조직구성원의 자발적인 의지로 직장을 옮기고 싶거나, 직종을 변경하고 싶거나, 미래의 특정 시점에 조직을 떠날 주관적 가능성
Egan, Yang & Bartlett (2004)	이직이라는 행동에 대한 개인이 인식하는 의지의 수준

출처: 황영훈.(2017).대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도의 구조적 관계. p.44 재구성

비록 연구자마다 이직의도에 대한 정의가 상이하지만 공통적으로 이직의도는 '

현 조직을 떠나고자 하는 자발적인 의지의 수준'을 나타낸다. 즉, Meyer, Allen (1991), Iverson(1993) 및 Tett와 Meyer(1993)의 정의를 종합하면, 이직의도는 조직구성원이 현재 재직 중인 조직을 스스로 떠나고자 하는 의도 혹은 생각'으로 정의할 수 있다.

조직구성원들이 조직에 대한 태도 및 정서를 나타내는 이직의도와 자신의 직접적인 행동을 나타내는 이직이 동일한 개념은 아니다. 다시 말하면 이직의도는 실제 이직행동으로 나타난 결과가 아닌 앞으로 이직행동으로 나타날 수 있는 심리적 상태이며, 현재의 조직을 떠나고자 하는 의도 혹은 생각이라고 볼 수 있다(임소현, 2016). 그러나 이직 자체를 측정하지 않고 이직의도를 종속변수로 측정하는 연구가 많은데, 이것은 이직한 직원들의 이직 이전의 심리적 상태를 측정하기가 어려우며, 이직의도가 이직과정에서 이직을 예측하는 가장 중요한 변수이기 때문이다(Bluedorn, 1982). Bluedorn은 이직의도와 이직의 관계에 대한 연구결과에 따르면 구성원들이 이직에 대한 생각이 있으면 현 직업과 다른 직업을 비교하면서 다른 직업을 찾고 이직하게 된다. 즉, 이직의도는 개인의 심리 상태로서 실제 이직행동으로 이어진다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서 이직의도는 앞으로 실제 이직이라는 행동으로 나타날 수 있는 심리상태이며, 현재의 조직으로 떠나고자 하는 의도 혹은 생각으로 정의하고자 한다.

나. 이직의도의 측정

이직은 표면적으로 드러나는 실제적 행동인데, 이직의도는 이직에 대한 심리적인 태도 또는 생각으로 이해할 수 있다. 이에, 이직의도는 이직의 전단계로서 조직구성원의 자발적인 이직을 예측할 수 있는 변인이라 할 수 있다. 따라서 이직의도는 조직구성원이 현재의 조직을 떠나고자 하는 의도 또는 생각으로 정의하여 측정하는 것이 일반적이다.

국내외 이직의도 관련 연구에서 이직의도를 측정하기 위한 도구는 다양하게 존재하고 있는데, 국외의 이직의도 측정도구를 번역하거나 일부를 수정, 추출 또는 보완하여 사용하는 경우가 대부분이었다(황영훈, 2017). 지금까지 국내외 이직의

도 측정을 위해 활용되는 대표적인 도구로는 Michaels와 Spector(1982), Mobley(1982), Mobley, Horner와 Hollingsworth(1978), Singh, Goolsby와 Rhoads(1994), Rizzo, House와 Lirtzman(1970), Steel과 Ovalle(1984), Bluedorn(1982), 전정아와 백운일(2012) 등의 연구가 있다(황영훈, 2017). 국내 많은 연구에서 이직의도를 측정하는데 있어 Mobley(1982)가 활용하였던 이직의도 측정문항을 수정하여 활용하고 있다. Mobley(1982)는 자신의 저서에서 측정 도구를 제시하였으며, 이는 단일 요인으로 전체 6문항으로 구성되어 있다. Mobley의 6문항으로 구성된 이직의도 측정도구는 Michaels 와 Spector(1982)의 도구와 함께 국내외 이직의도 관련 연구에서 가장 널리 활용되는 도구이다(강인주, 정철영, 2015). 또한 이 도구는 강인주, 정철영, 문영주(2010), 이기은(2007), 진양호, 조승균과 김준희(2013) 등 국내 공공 혹은 민간 조직과 상관없고, 직무와 상관없이 많이 활용되었으며, 다양한 연구 대상에게 도구의 구성타당도와 신뢰도를 확보하였다.

중국학자들도 Mobley이 개발한 이직의도 도구를 많이 활용하여 조직구성원의 이직의도를 측정해왔다(凌玲, 2012). 그 중 학자 翁清雄와 席酉民(2010)은 Mobley(1979)가 개발한 이직의도 측정도구를 바탕으로 4개 문항을 구성하고 25개 기업의 1200명 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. Mobley외에 많이 활용되어 있는 도구는 중국학자 Farh(1998)가 개발한 도구이다. Farh(1998)은 이직의도 4문항 측정도구를 개발하여 홍콩 지역에서 조사를 실시하였다. 응답자의 반응범위는 5점 Likert적도로 응답하도록 하였고, 점수가 높을수록 이직의도가 높은 것으로 의미한다. 그 후에 張勉(2001)은 Farh의 측정도구를 사용하여 중국 상하이 지역에서 조직구성원의 직업만족도와 이직의도의 관계에 대하여 설문조사를 실시하였다. 연구 중에 이직의도 측정 도구의 내적일치도 계수는 .81로 나타났다.

3. 변혁적 리더십, 경력개발지원, 조직몰입

가. 변혁적 리더십

1) 변혁적 리더십의 개념

전통적인 리더십은 조직구성원들의 행동에 보상을 주는 방식으로 이루어져 있으며, 구성원과 리더는 하나의 목표를 실현하기 위해 암묵적인 계약관계를 형성하였다(김선미, 2012). 1970년대부터 새로운 리더십 이론들이 등장하게 되었다. 최근의 급변하는 환경에서 집단이 추구하는 목표를 효율적으로 달성하기 위하여, 부하를 개발하고 동기부여 시키기 위하여 변혁적 리더십(transformational leadership)이 강조되고 있다(한주희, 정진철, 2001). 변화의 시대에 요구되는 리더의 역할은 전통적인 성과위주의 거래적 리더십만으로는 정확하게 설명할 수 없다는 한계가 있다(Bass, 1985). 리더는 부하와의 이해관계를 초월하여 집단의 목표를 추구하도록 더 높은 수준의 욕구를 자극하고 이에 구축하는 변혁적 리더십을 사용하게 된다. 변혁적 리더십은 조직 구성원들에게 미래의 비전을 제시하고 이를 공유함으로써 구성원들의 자발적 참여를 유도하여 기대 이상의 조직성과를 도출해 내는 리더의 역할을 강조한다(Smith et al., 2011).

변혁적 리더십이라는 용어는 Downton(1973)의 저서에서 처음 등장하였다. Burns(1978)은 리더가 '리더와 부하의 목표에 더 효과적으로 도달할 수 있도록 부하의 동기를 자극하는 사람'으로 주장하였다. 그 이후, Bass(1985)는 Burns의 관점을 더 확장시키고 기업 상황에 맞추어 제출하였다. Bass의 관점에 따르면, 변혁적 리더십은 부하에게 영감을 주거나 부하의 성취 욕구를 유발하여, 문제해결에 대한 새로운 방법을 제시하면서 개인의 노력을 격려하는 것을 의미한다. 그는 변혁적 리더십을 구성원의 정서, 가치관, 행동 규범, 장기적 목표 등을 변혁시키는 과정으로 기대 이상의 성과를 성취하도록 하는 영향력이라고 주장하였고(이지혜, 2016), 개념적 요소로서 변화와 혁신을 강조하였다. Avolio에 의하면, 리더는 부하에게 더 많은 권력을 부여하고, 비전을 제공하고 부하의 높은 차원의 욕구를 자극함으로써 자신과 타인의 발전을 위해서 책임을 지게 한다. 다시 말하면, 변혁적

리더십은 미래를 예측하고 부하들의 새로운 가능성을 이해하고 받아들이게 할 수 있는 비전형 리더십이다(채리, 2012).

변혁적 리더십은 부하에게 비전 제시, 지적 자극, 개별적 배려 등의 행동을 통해 구성원들의 질적 변화를 추구하기 위한 새로운 리더십 유형이다. 학자들이 변혁적 리더십에 대한 정의는 다소 차이가 있지만, 종합적으로 보면, 변화, 동기부여, 자극 등의 공통적인 요소를 포괄한다. 따라서 본 연구에서 직속상사의 변혁적 리더십은 조직의 목표를 달성하기 위해 상사가 조직구성원을 대상으로 비전을 제시하고 높은 동기를 부여하는 과정을 통해 조직과 개인의 변화를 이끌어내는 리더십을 의미한 것으로 종합하고자 한다.

2) 변혁적 리더십의 구성요인

변혁적 리더십의 하위 요소는 학자들의 연구에 따라 다양하게 제시되고 있다(Brown, Bryant, & Reilly, 2006; Reuvers et al., 2008). Bass와 Avolio는 다요인 리더십 측정 설문지(Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ)를 개발하고 변혁적 리더십을 카리스마(charisma), 격려적 동기(inspirational motivation), 지적 자극(intellectual stimulation)과 개별적 배려(individualized consideration) 네 가지 차원으로 구분되었다. 이 네 가지 요소들이 변혁적 리더십의 보편적인 구성요소로 활용되고 있다(권도희, 문병준, 조철호, 2014; Brown et al., 2006; Deng & Gibson, 2009; Reuvers et al., 2008; Voon, Lo, Ngui, & Ayob, 2011).

가) 카리스마

카리스마는 변혁적 리더십의 주요 요인 중 하나이다. Conger와 Kanungo (1988)에 따르면, 카리스마 리더십은 귀인 이론적 관점에서 부하들이 리더의 행위나 행위의 결과를 관찰한 것에 기준 하여 특정한 행위를 보이는 리더에게 카리스마적 이름을 붙인다고 하였다.

카리스마의 특성을 가지는 리더는 부하들에게 비전과 사명감을 전달하고 존경과 신뢰를 받고, 자신의 매력을 통해 부하를 이끌어가는 능력이 있는 사람이다(Bass, 1985). 이러한 리더는 강한 자신감을 가지고, 목표를 명확하게 제시하고, 자신이 성공할 수 있는 사람이라는 이미지를 구축한다. 카리스마 특성을 가지는 리더는 일반적으로 조직의 모든 계층에서 발견되고 있지만 하위 계층이나 중간계층보다 최고계층에서 많이 나타난다. Bass는 카리스마적 리더십의 특성을 두 가지를 제시하였다. 첫째, 카리스마적 리더는 강한 신념감과 자신감을 갖고, 부하들은 그들이 처한 상황과 상관없이 리더와 동일시되기를 원할 때 카리스마적 리더십이 발휘될 수 있다. 둘째, 카리스마적 리더가 자아 강화(self-aggrandizing)를 하거나 사회적 방법 활용을 통해서 부하로 높은 성과를 가져오게 한다.

따라서 카리스마라는 것은 미래에 대한 비전을 제시하며 도전적인 목표를 세우고 목표의 중요성을 끊임없이 주입시키는 리더를 의미한다. 카리스마의 가장 큰 특성은 부하들에게 자신감, 신뢰감, 사명감 및 존중을 주입한다는 것을 볼 수 있다(Bass, 1985; Nadler & Tushman, 1989; Oberg, 1972).

나) 개별적 배려

개별적 배려는 리더가 부하들에게 개별적인 관심을 갖고 부하를 존중하며, 부하의 개인적 욕구에 관심을 기울이고 코칭이나 멘토링 등 방법을 통해 그들을 육성하는 리더 유형이다. 부하들의 욕구와 가치관에 대해 깊은 통찰력을 지니고, 부하의 능력 발휘와 동기 부여가 효과적으로 이루어질 수 있도록 개인적인 성향에 기초하여 과업을 분배하며, 도전적인 직무를 담당하거나 책임을 증대시킨다. 개별적 배려는 리더와 부하간의 관계에 있어서 리더에 대한 부하들의 만족이나 업무 효율성 향상에 기여할 수 있다(Bass, 1985). 따라서 이러한 유형의 리더는 부하들에게 접근하려고 하고 비공식적으로 대해준다. 부하와의 직접적인 접촉, 서로의 의사소통을 중시하고 부하들의 정보 확보에 대한 욕구를 충족시키며 의사결정에 따르는 결과에 대하여 책임의식을 갖도록 만들어 준다(Avolio & Bass, 1998).

다) 지적 자극

지적 자극은 리더가 부하들로 하여금 자신의 생각 등을 알게 하고 그들의 신념이나 가치관 등을 스스로 인지하도록 고양시키는 것을 의미한다(Yammarino, Spangler & Bass, 1998). 이러한 유형의 리더는 부하들에게 아이디어를 제공함으로써 그들의 도전의식을 갖추게 하고 일상적인 문제에 대해서도 새로운 방식으로 생각해 보도록 자극하는 리더 유형이다. 지적자극을 강한 리더는 부하들에게 현재의 문제를 미래 비전 측면으로부터 바라보도록 하며 부하의 입장에서 문제해결에 접근하도록 자극한다. 변혁적 리더는 부하들의 사고에 있어 수동적이기 보다는 능동적이다. 즉 혁신적이고 창의적이다. Bass에 따르면, 지적 자극은 정서적 자극과 결합할 때 더욱 큰 영향력을 가지게 된다. 정서적 자극과 결합했을 때 지적 자극은 의식의 상승, 의식의 개혁까지 변화시킬 수 있기 때문이다.

라) 격려적 동기

격려적 동기는 부하 혹은 부하의 노력에 대해 감정적 측면에서 격려하거나 활기를 불어넣는 것이라고 정의할 수 있다(최용득, 2009). 즉, 부하들이 업무에 대한 의미를 인식하게 하여 부하의 열정과 자신감을 높이도록 유도하는 특징을 가지고 있다. 또한 조직구성원들 간에 공유된 비전을 실현하는데 전념하도록 동기를 부여함으로써 부하들의 의욕을 지속적으로 제고한다. 이러한 격려적 동기는 카리스마와 밀접한 관련을 맺고 있어 카리스마의 하위요인으로 간주되기도 한다(Bass, 1985). Yammarino와 Bass(2000)에 따르면, 카리스마는 동기부여의 내용을 포함하고 있지만 카리스마와 별개로 일어날 수도 있다. 즉 카리스마가 발휘되지 않더라도 격려적 동기는 일어날 수도 있다는 것이다(이지혜, 2016).

3) 변혁적 리더십의 측정

변혁적 리더십에 대한 연구는 주로 실증 연구로 활발하게 이루어졌다(Yukl, 2012). 특히 변혁적 리더십을 측정하기 위하여 서로 다른 여러 설문지가 개발되

었지만(Bass, 1985; Bass & Avolio, 1999a; Pdsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990), 국내외 많은 연구에서 Bass와 Avolio가 개발된 다요인 리더십 설문지인 MLQ(Multiple Leadership Questionnaire)나 MLQ의 개정된 버전(Bass & Avolio, 1999a)을 활용하고 있다. 이 설문지는 Bass가 70명의 최고 경영자에 의해 수집된 자료를 11명 전문가가 참가하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 측정하기 위해 개발된 도구이다.

국내 변혁적 리더십에 관한 연구 중에 주로 이화용(2004)의 측정도구를 활용하고 있었다. 이화용은 한국의 현실과 연구목적에 고려하여 Bass와 Avolio(1990)의 MLQ-5X를 변안하여 카리스마 8문항, 격려적 동기 4문항, 지적자극 4문항, 개별적 배려 4문항의 총 20문항으로 재구성하여 활용하였다. 요인분석을 통해 이 도구는 타당성을 검증하였고, Cronbach's α 값은 각각 0.81, 0.83, 0.83, 0.81로 적절한 수준을 나타냈다. 중국 연구의 경우, 孟慧(2003)는 Avolio(1990)의 MLQ-5X를 중국어로 변안하여 카리스마 8문항, 격려적 동기 4문항, 지적자극 4문항, 개별적 배려 4문항의 총 20문항으로 재구성하여 활용하였다. 孫建國와 田寶(2006)는 변혁적 리더십에 대한 연구에서도 변혁적 리더십을 카리스마, 지적자극, 동기부여, 개별적 배려 4가지 요인으로 구성하였고 국외의 연구결과와 일치한 결과를 제시하였다. 하지만 중국의 특수한 배경에서 李超平와 時勘등 연구자가 변혁적 리더십의 구인타당도가 이상적인 결과와 거리가 있다는 결과를 얻었다(채리, 2012). 그래서 중국의 배경 하에 변혁적 리더십은 품행모범(德行垂範), 카리스마, 격려적 동기 및 개별적 배려를 포함한 4가지 요인으로 구성되었다.

따라서 Bass의 변혁적 리더십 4가지 요인은 이미 많은 나라에서 광범위한 지지를 받고 있다. 하지만 동·서 문화 차이를 존재하기 때문에 중국의 특수 문화 환경에서 Bass의 변혁적 리더십 측정도구에 대한 검토가 더 필요할 것이다.

나. 경력개발지원

1) 경력개발지원의 개념

경력개발(career development)은 경력(career)과 개발(development)이라는 용어의 조합으로서 이에 대한 정의는 학문분야별로, 또는 학자별로 매우 다양하다(서경민, 2010). 김홍국(2000)에 의하면, 경력개발이란 '개인이 일과 관련된 경험을 통해 자신의 직무 태도, 능력, 성과를 향상시켜 나가는 과정'이다. 또한 경력개발은 '한 개인이 평생 동안 일과 관련하여 겪게 되는 경험으로 개인차원에서는 자아실현, 조직차원에서는 성과향상이라는 두 가지 목표를 달성하기 위한 방법'(권대봉, 2003)이다. 조직 측면의 경력개발지원은 구성원의 경력개발을 위해 조직이 조직구성원에게 제공하는 프로그램이나 프로세스로 정의할 수 있다(김민지, 2017).

개인이 스스로 경력에 틀에 박혀있으며 경력 성장에 있어 한계가 있다고 생각할 때, 혹은 지식이나 기술이 노후화 되었다고 생각할 때 개인은 인적자원으로서 자신의 가치를 충분히 활용되지 못 하게 된다(손규태, 2015). 이러한 이유로 인해 최근 기업 등의 조직에서는 구성원의 경력개발에 대한 기대효과를 성취하기 위해 조직 차원에서 경력개발지원에 대한 관심을 많이 기울이고 있다(서경민, 2010; Gilley, 1989; Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993).

조직에서의 경력개발지원은 구성원의 경력개발을 위해 시행하는 경력개발제도(Career Development Program, CDP)의 형태를 보인다. 경력개발제도는 '조직구성원 개개인에 대해서 조직의 니즈(needs)와 개인의 욕구를 결합시켜 장기적인 경력계획을 수립하고, 이 계획과 결합하여 직무순환(승진, 전속, 직무변경 등) 및 교육훈련 등 방식을 실시하는 종합적인 프로그램'을 의미한다(서경민, 2010). 최근에는 경력개발제도의 의미는 '개인의 입사로부터 퇴직까지의 경력경로를 개인과 조직이 함께 설계하고 장기적 관점에서 관리해 나가는 종합적 인적자원개발 시스템'으로 확장되고 있다(이용환, 정철영, 나승일, 김진모, 이찬, 2009). 따라서 조직의 경력개발제도의 목표는 단순한 개인이나 조직 중 어느 한 편의 목표를 달성하는 것이 아니라 조직구성원 개인의 욕구와 조직의 욕구를 같이 달성하는 것으로 파악할 수 있다. 조직의 체계적인 경력개발제도 외에 멘토링, 경력조언, 비공식학습기회 제공 등 비공식적 활동을 포함한 상사의 지원도 조직의 경력개발지원의 범주 내에 포함될 수 있다(전현민, 이규태, 2015).

문재승과 최석봉(2012)이 선행연구(Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005;

Orpen, 1994; Sturges, 2002)에 따르면 조직차원의 경력개발지원은 개인의 요구와 조직의 요구가 부합될 수 있도록 조정하고 구성원의 경력을 개발하고 관리하는 모든 활동을 의미하다. 또한 이러한 조직차원의 경력관리 활동은 조직후원, 조직경력관리, 조직경력개발지원이란 용어로 사용되기도 한다(성세실리아, 2014). 따라서 본 연구에서의 경력개발지원은 조직이 조직구성원의 경력개발과 관련한 욕구를 충족시키고, 조직구성원의 역량 향상을 위해 제공하는 모든 지원 활동으로 정의하고자 한다.

2) 경력개발지원의 구성요소

경력개발지원의 구성요소에 대해서는 다양한 관점이 존재한다. 선행연구를 살펴보면 Cherniss(1991)는 교육훈련 및 경력개발을 위한 조직의 정책지원을 경력개발지원의 구성요소로 보았다. Gutteridge, Leibowitz와 Shore(1993)은 조직의 전략적 체계성과 운영적 체계성 또는 상사의 지원이 경력개발지원의 구성요소가 된다고 하였다. Baruch(2006)는 조직의 전략적인 정책, 체계적 운영 또한 성장기회가 경력개발의 구성요소로 연구하였다. 국내외 경력개발지원과 관련된 선행연구(남지은, 2011; 서경민, 2010; 배현경, 2013 등)는 대부분 조직과 상사가 제공되는 지원으로 구성하였다. 구체적으로 보면, 전략적 체계성, 운영적 체계성, 성장기회, 상사의 지원 등 구성요소가 조직구성원의 조직지원인식에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

전략적 체계성은 '조직에서 경력개발제도를 추진해 나가는 과정에서 확고한 전략과 비전을 갖고 있는 정도' 이라고 정의한다(김정은, 김민수, 2009). 즉 조직은 얼마만큼 확고한 전략과 비전을 가지고 경력개발제도를 추진해 나가는지에 대한 수준을 말한다. 운영적 체계성은 '경력개발제도 운영을 위한 조직의 체계 구축 정도'에 대해 만족하는 정도를 의미한다. 즉 경력개발제도 운영을 위한 조직의 체계가 얼마나 만족스럽게 구축되어 있는지에 대한 수준을 의미한다(Wayne, Shore, Liden, 1997). 조직구성원을 위한 경력개발 체계를 갖추어 운영한다면 조직에 대한 종사자의 지원인식은 커지게 된다(손규태, 2015). 성장기회는 구성원이

조직에서 '전문적인 지식과 기술을 향상시킬 수 있는 기회 정도'를 의미한다(Venable, 2010). 조직구성원이 조직 내에서의 성장기회를 높게 인식할수록 조직 지원에 대해서도 높게 인식할 가능성이 나타났다(Baruch, 2006). 상사의 지원은 '상사가 부하에 대해 갖는 관심의 정도' (Michael & Spector, 1982) 또는 '상사가 부하의 욕구에 대해 갖는 깊은 관심, 신뢰, 우정 등'을 의미한다(서경민, 2010). Mathieu와 Zajac(1990)의 연구에 따르면, 상사의 지원을 받는 사람일수록 조직에 대한 충성도는 더 큰 것으로 나타났다.

본 연구에서의 경력개발지원은 '조직이 조직구성원의 경력개발과 관련한 욕구를 충족시키고, 조직구성원의 역량 향상을 위해 제공하는 모든 지원 활동'이다. 조직 측면에서 제공하는 교육훈련활동, 경력개발 발전 방안 등 형식적 지원활동과 경력 발전에 대한 의견, 도움을 줄 수 있는 사람 등 무형식적 지원활동으로 나뉘어 연구하고자 한다.

3) 경력개발지원의 측정

경력개발지원의 구성요소는 연구마다 상이하여 경력개발지원의 측정도구도 다양하다. 조직의 경력개발지원에 대한 종사자의 인식을 측정하는 데에는 Sturges 외(2002)의 측정도구가 가장 빈번하게 활용되는 도구 중 하나이다(손규태, 2015). Sturges 외(2002)의 연구에서는 조직이 구성원에게 제공되는 경력개발 지원활동을 형식적인 지원과 비형식적 지원으로 구분하였고, 이를 측정하기 위하여 10개 문항의 측정도구를 개발하였다. 해당 측정도구는 조직의 형식적 지원을 묻는 문항은 6개이고, 무형식적 지원을 묻는 문항이 4개이다. 이후 Barnett과 Bradley(2007)와 같은 연구에서 일부 문항을 수정하거나 형식적 경력개발지원에 해당하는 문항을 활용하였다. 국내 연구 중 김민지(2017)는 Sturges 외(2002)의 10문항 도구를 활용하여 대기업 HRD 담당자의 전문직업적 정체성과 개인-직무 적합성, 자기효능감, 경력개발지원 및 직무도전성의 관계를 연구하였다.

국내 많은 연구에서는 서경민(2010)의 연구에서 사용된 경력개발지원 도구를 활용하고 있었다(성세실리아, 2014; 강용관, 2013; 손규태, 2015). 서경민

(2010)의 경력개발지원 측정도구는 Rothenbach(1982), Sonnenfeld(1985), Iverson(1992), Greenhaus 외(1990)의 연구에서 사용된 측정도구들을 인용하여 제작하였다. 해당 연구에서 경력개발지원을 전략적 체계성, 운영적 체계성, 성장기회, 상사지원의 네 가지 차원으로 보고 있다. 그 중에 전략적 체계성과 운영적 체계성은 Rothenbach(1982)와 Sonnenfeld(1985)의 연구에서 사용된 도구를 번역하고 수정하여 한국직업능력개발원의 ‘인적자본 기업패널 1~2차년도 조사’에서 사용된 관련 설문 문항을 종합적으로 고려하여 개발하였다. 성장기회 측정도구는 Iverson(1992)의 5문항 도구 중 4문항을 선택하여, 상사지원의 경우 Greenhaus et al.(1990)의 9문항 중 6문항을 선택하여 활용하였다.

또한 강용관(2013)의 연구에서 조직몰입과 전문직업적 정체성에 영향을 미치는 개인, 직무, 조직, 제도 수준의 변인을 연구하였다. 연구에서 경력개발지원의 측정도구는 서경민(2010)의 도구 중 일부 문항을 선택하여 활용하였다. 해당 연구에서는 전략적 체계성 중 1문항, 운영적 체계성 중 2문항, 성장기회 중 3문항에 해당하는 총 6문항을 통해 경력개발지원을 측정하였다.

다. 조직몰입

1) 조직몰입의 개념

조직몰입(organizational commitment)은 사회학자, 심리학자, 조직행동학자들이 조직에서 발생하는 이슈나 문제와 관련하여 조직과 개인의 상호작용을 분석하는데 사용되고 있는 변인이다(박내희, 1989). Mowday(1981)에 의하면 조직몰입은 조직과 구성원 간의 연력이며 높은 결근율과 이직률로 발생하는 손실을 줄이고, 조직성적을 높일 수 있어서 아주 중요한 역할을 가지고 있다. Brown(1996)의 통합 분석에서 조직몰입이 높으면 직무만족 및 수행수준이 높아지며 이직의도는 낮아진다는 결과가 나왔으며, 조직몰입은 조직구성원이 조직에 대해 가지는 태도와 관계된 것으로써 조직에 대한 긍정적인 효과를 유발하므로 매우 중요한 의미를 가진다(이동운, 2010). 또한 Einsenberger와 Sowa(1986)에 따르면, 조직몰입은 조직전체에 대한 조직구성원들의 일반적이고 체계적인 감정을 반영한 것으로써 직무만

족보다 포괄적인 개념으로 조직에 대한 조직구성원들의 몰입을 나타내는 정도이다. 그래서 조직몰입은 직무만족보다 이직을 예측하는데 효과적이란 이유로 주목을 받아왔다(Koch & Steers, 1978).

조직몰입의 개념을 처음으로 주창한 학자는 March와 Simon이다. 이후에 많은 연구자들이 조직몰입에 대한 연구가 이루어져 왔고 지금까지 조직몰입에 대한 동일한 정의가 내려져 있지 않다(류근태, 2004). 조직몰입에 대한 연구를 연대별로 살펴보면, 1970년대에 조직몰입은 조직의 목표와 가치를 수용하고 조직의 성과를 높이기 위한 조직구성원의 신념 또는 애착심과 관련성을 보이고 있다(이현주, 2010). Porter와 Smith(1970)에 따르면 조직몰입은 조직구성원들이 조직을 위해 조직의 목표와 가치를 수용할 수 있는 확고한 신념이었고, 조직몰입 수준이 높은 경우 조직구성원에서 남으려는 욕구가 강하다. 1980년대, 1990년대에 조직몰입은 조직과 구성원 간의 일체감을 형성한다는 측면으로 보는 경향이 있다. Anderson과 Williams(1991)에 따르면 조직몰입은 조직구성원 자신이 조직에 대해서 얼마나 조직과 자신을 동일하게 보고 있는지 일체감을 느끼는 상대적인 정도를 정의하였다. 2000년대부터 조직몰입에 대한 정의는 조직이 추구하는 목표와, 조직과 조직구성원 간의 가치에 대한 일체감과 관련한다는 경향을 보이고 있다(이현주, 2010)고 하였다. 정상무(2009)에 따르면, 조직몰입은 조직구성원 개인이 조직과 동일시하는 강도이며, 조직의 목표와 가치, 조직문화 및 분위기 또한 비전을 제시하는 리더십 등에 대한 몰입을 뜻한다. 조직몰입에 대한 정의는 이 외에도 다양하게 이루어지고 있고 연구자의 정의를 정리하면 다음<표 II-6>과 같다.

<표 II-6> 조직몰입의 개념

연구자	조직몰입의 개념	키워드
Hall, Schneider & Nygren (1970)	개인의 목표와 조직의 목표가 점차적으로 통합 되거나 일치되어 가는 과정	개인 목표, 조직 목표, 통합, 일치
Porter & Smith (1970)	조직을 위해 조직의 목표와 가치를 수용할 수 있는 확고한 신념을 가지고 있는 것	조직 목표, 조직 가치, 수용, 신념
Mowday & Porter (1982)	조직구성원 자신이 속해 있는 조직의 가치를 내재화함으로써 조직에 대해 동일시하거나 충성하는 표현	조직 가치, 내재화, 동일시, 충성, 표현
Wiener (1982)	조직구성원이 조직의 목적 및 성과 달성에 부합하는 행동을 하고자 하는 노력	조직 목적, 성과 달성, 부합, 노력
O'Rilly & Chatman (1986)	조직에 대한 심리적 애착 (psychological attachment)	조직, 심리적 애착
Ferris & Aranga (1987)	조직에 남아 노력을 기꺼이 기울이고, 소속된 조직과 자신을 동일시하며 조직에 몰입하는 정도	조직, 잔류, 노력, 동일시, 정도
Greenberg & Baron (1995)	조직에 대한 호의적 태도로 자신과 회사를 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여 및 참여하고자 하는 정도	호의, 동일시, 관여, 참여, 정도
우경화 (2009)	조직구성원 개인과 조직의 관계를 나타내는 말로 일체감, 동일시, 소속감 등의 정도	관계, 일체감, 동일시, 소속감, 정도
정상무 (2009)	조직구성원 개인이 조직과 동일시하는 강도를 말하며, 조직 전체의 목표와 가치, 조직문화와 분위기, 비전을 제시하는 리더의 리더십 등에 대한 몰입을 뜻하는 것	동일시, 강도, 조직 목표, 조직 가치, 조직 문화, 리더십

출처: 이현주.(2010). 코칭리더십과 조직몰입과의 관계에서 팔로워십의 매개효과 연구. p.26

이상의 키워드를 살펴보면, 조직몰입의 출발점은 개인과 조직 간의 관계에 있다. 구체적으로, 조직몰입은 조직구성원의 개인 목표와 조직 목표가 일체했을 때 발현 되는 것으로 파악할 수 있다. 이는 조직몰입이 개인이 현 조직에 남기 위해 적극적으로 노력할 뿐만 아니라 나아가고자 하는 방향을 지향하려는 자발적인 의지의 정도와 관련됨을 의미한다(이현주, 2010). 따라서 본 연구에서의 조직몰입은 조직 구성원이 조직의 목표나 가치를 내재화하여 조직에 대한 심리적 애착심을 가지고 조직을 위해 애쓰려는 의도, 조직의 구성원으로 남아있으려는 강한 의지로 정의하고자 한다.

2) 조직몰입의 구성요인

조직몰입의 구성요소는 조직몰입의 정의에서 나타난 바와 같이 연구자들에 따라 다양하게 분류된다. 다양한 연구에서 연구자들이 본 조직몰입의 구성요인을 살펴보면 다음의 <표 II-7>과 같다.

<표 II-7> 조직몰입의 구성요인

연구자	연구기반	조직몰입의 구성요인
김상진 & 한진수 (2006)	Allen & Meyer (1990)	없음
옥원호 & 김석용 (2010)	Allen & Meyer (1990)	없음
강제상 (2005)	Mowday, Steers, & Poter (1979)	조직차원 조직몰입 개인차원 조직몰입
고종욱 (2006)	Meyer & Allen (1991)	정감적 몰입 계산적 몰입
이경선 & 서제홍 (2003)	Allen & Meyer (1990)	감정적 몰입 계속적 몰입
이유진 등 (2005)	Allen & Meyer (1990)	정서적 몰입 지속적 몰입
정철현 (1997)	Mowday, Steers, & Poter (1979)	충성심 귀속성
서경민 (2010)	Allen & Meyer (1990)	감정적 몰입 계속적 몰입 규범적 몰입
翁清雄 (2009)	Meyer & Allen (1997)	정서적 몰입 지속적 몰입 규범적 몰입
차현주 (2017)	Meyer & Allen (1990)	정서적 몰입 지속적 몰입 규범적 몰입

출처: 이원정.(2013). 대졸 초기경력자의 경력개발지원 인식과 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향. p.18 재구성

이상의 연구자들이 조직몰입에 대한 구성요인을 정리하면, 대부분의 연구에서 Allen과 Meyer의 연구를 기반으로 작성하거나 이것을 수정하여 연구에 사용한 것

을 파악할 수 있다(박성민, 2011). 이것은 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 조직몰입을 구분한 Allen 및 Meyer(1990)의 구성요인에 모두 포함되는 것으로 나타났고, 다른 연구자들의 조직몰입에 대한 구성요인을 모두 포괄하고 있다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서의 조직몰입은 Allen과 Meyer가 주장한 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입을 모두 포함하고 있는 것으로 연구를 수행하고자 한다.

가) 정서적 몰입

Meyer와 Allen(1991)에 따르면 정서적 몰입은 조직구성원이 조직에 대한 일체감과 긍정적 감정을 가지는 것, 구성원이 조직에 높은 참여 의식을 반영하는 정신적인 상태, 또한 조직에서 근무하는 것을 원하며 자랑스럽게 생각하는 심리 상태이다. Kanter(1968)은 정서적 몰입을 ‘사회적 행위자들이 조직에 대하여 열정과 충성심을 자발적으로 행사하려는 의지’로 정의하였다.

류근태(2004)에 의하면, 정서적 몰입은 조직구성원들이 조직에 대한 심리적 애착을 말하며, 심리적 애착은 충성심, 소속감, 따뜻함, 즐거움, 행복함 등 감정을 통해 나타난다. 따라서 정서적 몰입은 조직구성원이 자발적인 생동으로 조직에 대한 충성과 열정을 보이게 됨으로써 조직과 개인을 동일시하려는 감정적 상태라고 볼 수 있다. 이러한 이유로 인하여 정서적 몰입이 강한 조직구성원은 조직에 남을 가능성이 크다고 판단할 수 있다. 그들은 조직에서 경험하는 것들이 긍정적이라고 믿기 때문이다.

나) 지속적 몰입

지속적 몰입은 조직구성원이 조직에서 남아있겠다고 느끼는 개인적 경험의 정도를 정의할 수 있다(하서혜, 2010). 즉, 개인이 조직에서 머물러 있는 것은 떠나는 것보다 더 많은 이득이 있다고 판단할 때 조직에 지속적으로 남아있는 것을 말한다. 김승현(2009)에 따르면, 지속적 몰입은 조직구성원이 현 조직에서의 활동을 중단할 때, 투자해 온 모든 것을 잃게 되거나 이직 등의 대안과 가능성이 없을 때

스스로 원해서라기보다는 필요에 의해 중지하지 못하고 몰입하는 행동이다.

정서적 몰입은 자발적인 행동이라고 하면, 지속적 몰입은 본인과 조직과의 관계에서 이익과 손실 여부에 의해 나타나는 비자발적 몰입이라고 할 수 있다(Allen & Meyer, 1990). 그래서 정서적 몰입은 구성원이 스스로 원하여 조직에 몰입하는 행동이기 때문에 조직에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 그러나 지속적 몰입은 구성원이 조직에서 자신의 신분을 유지하기 위해서 요구되는 최소한의 노력만을 하기 때문에 조직에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다.

다) 규범적 몰입

규범이라는 용어는 조직에 남아 있어야 한다는 의무감을 반영할 수 있다(김정현, 2011). Meyer와 Allen(1991)도 규범적 몰입을 조직구성원의 도덕적 의무감 때문에 조직이 부여한 역할과 책임을 수행해야 한다는 내재적 가치관으로 볼 수 있으며, 조직구성원의 믿음으로 볼 수 있다고 하였다. Jaros(1997)는 규범적 몰입을 조직에 대한 도덕적 의무감이며, 조직에 대한 의무를 다해야 한다는 내적인 태도로 정의하였다. 즉, 규범적 몰입은 조직구성원이 조직이 부여한 업무를 수행하기 위해 노력하며 조직에 남게 되는 의무감이라고 할 수 있다. 이러한 이유로 인해 규범적 몰입 수준이 높은 조직구성원은 조직에서 계속 몰입해야 하거나 조직에 충성해야 한다는 의무감이 높은 경향을 보이게 된다. 조직구성원의 이러한 내적 가치관에 따른 규범의 영향이 강하면 강할수록 조직몰입이 깊어지게 된다(Weiner, 1982).

조직몰입은 개인과 조직의 입장에서 중요한 의미를 가진다. 개인의 입장에서는 조직에 몰입함으로써 조직으로부터 외적인 보상뿐만 아니라 심리적인 만족감도 얻을 수 있다. 조직의 입장에서는 구성원들의 조직몰입 수준이 높으면, 결국, 이직 측면에서 볼 때 조직의 목표 추구에 유익할 수 있다. 조직몰입의 세 가지 구성요인을 정리하면, 정서적 몰입은 조직구성원이 자발적으로 원하기 때문에(want to), 지속적 몰입은 조직구성원이 남아 있을 필요가 있기 때문에(need to), 규범적 몰입은 조직구성원의 도덕적 의무감을 가지고 반드시 그렇게 해야 되기 때문에

(ought to) 조직과 긴밀하게 연결되어 있다(Meyer & Allen, 1997).

3) 조직몰입의 측정

Ritzer와 Trice(1969)는 Becker의 사이드 벳(Side - bet) 이론에 따라 몰입은 이직과 밀접한 관련이 있다고 보고 이를 측정하기 위해 RTS(Ritzer Trice Scale)를 개발하여 직원이 인식하는 손실을 측정하고자 하였다(오진주, 2014). 그런데 몰입의 내용 측정이 정확히 이루어지지 않고 변인의 타당도가 떨어진다는 비판이 있다(Weibo, Kaur, Jun, 2010).

이후 Porter, Steers, Mowday, Boulian(1974)에 의해서 조직몰입 측정도구 중에 가장 잘 알려진 OCQ(Organizational commitment Questionnaire)가 개발된다. 그러나 몇몇 항목이 몰입보다는 이직의도나 수행/성과 측면을 다루고 있고, 대다수의 항목이 태도보다는 행동적 측면을 담고 있어 정확한 몰입을 측정하기 어렵다는 비판 역시 받고 있다(O' Reilly, Chatman, 1986). 이러한 OCQ의 한계를 극복하고자 O' Reilly, Chatman(1986)과 Meyer, Allen(1984)은 다차원의 모델로 발전시킨다. O' Reilly와 Chatman(1986)은 구체적으로 보다 개념적이고 가동적인 대안을 제시하여 OCQ를 개선하고자 하였다. 이 측정도구는 기존의 연구와는 달리 조직시민행동과 같은 다른 변인들에 대하여서도 심리적 애착에 영향을 미칠 수 있다고 본 점에서 공헌을 하였지만, 외면적 동조의 측정문항의 경우 심리적 애착을 측정하기 보다는 지속적 몰입을 더욱 측정하고 있었으며 문항들 사이에서도 내적 일관성이 매우 낮은 것으로 밝혀졌다(Vandenberg, Self & Seo, 1994). 그래서 대다수의 연구자들이 Allen과 Meyer(1990)의 측정도구에 관심을 갖기 시작하였다.

Allen과 Meyer(1990)는 OCQ를 정서적 몰입 8문항, Becker의 'side-bets'를 반영하여 만들어낸 지속적 몰입 8문항, Wiener가 조직의 목표를 달성하기 위해 달려가는 방향으로 제시한 규범적 몰입 8문항 총 24개 문항으로 구성되었다. 그 이후 Meyer와 Allen은 세 차원으로 구성된 측정도구의 문제점을 인식하고 계속된 연구를 통해 정서적 몰입 6문항, 지속적 몰입 6문항, 규범적 몰입 6문항 총

18개 문항으로 개선하였다. 중국인 대상으로 진행한 연구에서도 Meyer, Allen의 세 차원 조직몰입 측정도구를 활용하고 있다. 張勉, 張德, 王穎(2002)의 연구에서 정서적 몰입(Cronbach' s α =.77)과 규범적 몰입(Cronbach' s α 값=.79)의 신뢰도는 높지만 지속적 몰입(Cronbach' s α 값=.49)의 신뢰도가 낮은 것으로 나타났다. 중국의 학자 劉小平(2012)는 중국의 문화 배경 하에서 구성원의 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구성한다고 주장하였고 국외의 연구결과와 일치한 결과를 제시하였다. 翁清雄(2009), 陳致中, 張德(2010), 劉娜(2012), 凌玲(2012)등 학자들이 Meyer와 Allen(1997, 1991)의 측정도구를 사용하고 조직구성원의 조직몰입 수준을 측정하였다.

이상의 연구를 정리해 보면, Meyer, Allen(1997)의 세 차원 조직몰입 도구가 조직몰입을 측정하는데 있어서 주요한 도구로 여전히 활용되고 있다고 파악할 수 있다(Weibo 외, 2010). 따라서 이 연구에서 翁清雄(2009)이 중국어로 번안한 Meyer와 Allen(1997)의 도구를 사용하고자 한다.

4. 이직의도와 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 관계

가. 변혁적 리더십과 이직의도의 관계

많은 실증연구를 통해 변혁적 리더십과 이직의도의 관계가 검증되었다(Martin & Epitropaki, 2001; Bycio et al., 1995). 변혁적 리더십은 부하들에게 비전을 제시하고 동기부여를 통하여 조직구성원의 가치 성취와 신념에 대한 욕구를 불러일으키고 문제를 스스로 찾아 해결하도록 격려 및 자극을 줌으로써 개인의 변화를 유발하여 최종적으로 조직이 추구하는 목적을 달성하도록 도와준다(Bass, 1985). 이러한 리더십은 구성원이 조직에 더욱 머물고자하는 생각이 들고 조직을 위해 충성을 다하려는 마음을 가지게 한다. 이는 구성원의 이직의도에 대한 태도를 감소시킬 수 있다(김영수, 2012; Wasmuth & Davis, 1983).

Bass의 연구에서 변혁적 리더십은 이직의도를 줄이고 완화시키는 핵심 요소임을 밝혔다(Bass, 1990). Bycio et al.(1995)는 간호사를 대상으로 진행한 연구에

서 높은 수준의 변혁적 리더십은 더 낮은 이직 의사결정 의도와 관련이 있다는 것을 밝혔다. Martin과 Epitropaki(2001)의 연구를 통해 수익성 위주 사업의 변혁적 리더십 이직의도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

장함자(2013)의 연구에서 리더십의 유형인 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 직무소진의 원인변수로 설정하였고, 직무소진에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하였다. 결과에 따르면, 변혁적 리더십은 직무소진과 직무이탈감에 부정적인 영향을 미쳤으며, 변혁적 리더십의 하위요인 중 하나인 카리스마가 직무이탈감에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 량구오양(2017)은 중국인 근로자 269명을 대상으로 리더십 유형이 종업원의 조직몰입 및 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지, 또한 상사-부하 교환 관계의 조절효과를 연구하였다. 연구결과는 변혁적 리더십은 조직몰입에 정적 영향을 미치며, 이직의도에 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

나. 경력개발지원과 이직의도의 관계

경력개발지원과 이직의도의 관계는 국내의 연구에서 볼 수 있다. 장은미(1997)는 대기업 연구소 연구원을 대상으로 내부승진, 교육훈련, 상사의 지원 등 경력관련 정책과 조직몰입, 이직의도의 관계를 구명하였다. 그 결과, 경력 관련 요인은 조직몰입의 정서적 몰입에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이직의도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 박성민(2011)의 귀임주재원 대상으로 경력개발지원과 이직의도의 관계를 연구하였다. 그 결과 경력개발지원의 모두 하위요인이 이직의도에 부적 영향이 있는 것으로 나타났다. 특히, 하위 요인 중 성장기회와 상사의 지원이 다른 하위 요인보다 구성원의 이직의도와 더 큰 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 국내 대졸 초기경력자의 경력개발지원 인식과 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향을 연구한 이원정(2013)의 결과에 따르면, 경력개발지원의 하위요인 중 전략적 체계성과 성장기회는 이직의도에 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 경력개발지원 인식이 큰 사람일수록 이직의도가 낮게 나타난다는 것을 의미하는 결과이다.

국외의 연구를 살펴보면, Kanter(1997)가 조직이 개인의 개발을 위해서 다양한 기회를 제공하는 것은 인재육성, 직무만족의 향상을 통한 이직의도의 감소에 영향을 줄 수 있다고 주장하였다. Pater(1974)은 조직이 개인의 경력개발에 관심을 가짐으로써 개인에게 긍정적 영향을 주기 때문에 개인들이 조직에 대한 태도에 좋은 영향을 미친다고 주장하였다. 성세실리아(2014)는 중국진출 한국기업 현지 근로자 343명을 대상으로 경력개발지원 인식이 이직의도에 미치는 영향을 실증연구를 진행하였다. 경력개발지원은 중국 현채인의 이직의도 감소에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 연령을 통제한 상황에서도 경력개발지원은 이직의도 감소에 긍정적인 영향을 미쳤다.

따라서 선행연구를 통해 경력개발지원은 구성원의 이직의도에 부정적 영향을 미치고 있는 것을 판단할 수 있다. 따라서 조직의 경력개발 측면의 노력부족은 조직구성원들이 이직의도를 유발하게 만들고, 결국 조직 내 우수인재의 외부 유출로 인한 조직의 손실을 초래할 수 있는 것을 파악할 수 있다.

다. 조직몰입과 이직의도의 관계

Morrow 등(1993)에 의하면 조직몰입은 이직 또는 이직의도에 부정적인 영향을 미치기 때문에 이직을 예측하는 데 있어서 직무 관련 변수보다 조직몰입이 미치는 영향력이 강하다(Porter등, 1974). 조직구성원들은 조직에 대한 몰입 정도가 감소할수록 이직을 하게 되는데, 그 정도는 경력에 대한 몰입이 낮은 경우에 더욱 심각하게 나타났다(장은미, 1997). Koch와 Steers(1978)에 따르면, 몰입 수준이 높은 근로자는 이직률이 낮을 것이고, 낮은 이직률은 근로자의 재 교육비 감소에 도움이 될 수 있고 조직을 위해 바람직한 것이라고 할 수 있다.

강인주(2015)는 대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 경력동기, 조직지원인식, 조직몰입, 경력몰입 및 고용가능성의 인과적 관계를 연구하였다. 결과는 조직몰입은 이직의도에 직접적으로 부적 영향을 미쳤다. 조홍연(2007)은 중국진출 한국기업 중국인 종업원을 대상으로 조직몰입의 영향요인에 대해서 연구를 실시하였다. 결과에 따르면 조직몰입과 결과변수인 이직의도의 상관관계분석 결과를

보면 조직몰입과 이직의도 간에는 부정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

이처럼 여러 연구를 통해 조직몰입은 이직률의 원인변수로 신뢰도가 매우 높은 데 조직에 몰입한 구성원은 조직을 쉽게 떠나지 않으며 조직의 목표 추구에 적극적으로 참여하게 되고 결근율이 낮아 조직의 생산성 향상에 도움이 된다는 것을 입증하였다(유성희, 2008). 따라서 조직관리 측면에서 조직몰입이 매우 중요하며 조직의 성과에 긍정적인 효과를 나타내고 이직의도를 낮춘다는 점에서 조직몰입과 이직의도 연구의 중요성을 찾을 수 있다(이원정, 2013).

라. 변혁적 리더십과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과

손성민(2010)은 중간관리자의 리더십 유형에 따라 이직의도에 미치는 영향을 분석하였고 직무몰입의 매개효과를 구명하였다. 변혁적 리더십은 이직의도에 유의한 부적 영향을 미쳤고, 직무몰입은 변혁적 리더십과 이직의도의 관계에서 매개효과가 있다고 증명하였다. 陳致中和 張德(2010)은 중국에서 480명 기업 구성원을 대상으로 변혁적 리더십과 조직몰입, 이직의도의 관계를 연구하였다. 연구결과 변혁적 리더십은 조직몰입에 정적 영향을 가지고 있으며, 이직의도에 부적 영향이 있다. 또한 조직몰입은 변혁적 리더십과 이직의도의 관계에서 매개효과가 나타났다. 따라서 변혁적 리더십은 조직몰입을 통하여 이직의도에 간접적인 영향을 미친다고 파악할 수 있다.

마. 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과

경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 직접적으로 검증한 연구가 많지 않지만 실증 연구(서재현 외, 2007; 이우경, 2011; 이종찬, 2010; 조영경, 2013)에서 멘토링, 승장기회, 상사의 지원 등 조직지원 요소와 이직의도의 관계에서 조직몰입의 간접효과를 검증하였다. 또한 박성민(2011)이 귀임주채원을 대상으로 실행한 연구에 따르면, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 계속적 몰입은 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이것은 경력개발지원과 이직의도의

관계에서 조직몰입의 간접효과를 설정해 볼 수 있다. 따라서 경력개발지원은 조직몰입을 통하여 이직의도에 간접적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

이러한 선행연구에 따르면, 변혁적 리더십과 경력개발지원은 이직의도에 미치는 데 있어 조직몰입은 매개효과가 있는 것을 예측할 수 있다.

바. 선행연구 종합

선행연구를 바탕으로 경력개발지원, 조직몰입, 이직의도, 변혁적 리더십에 대한 연구의 종합은 다음과 같다.

<표 II-8> 선행연구 종합

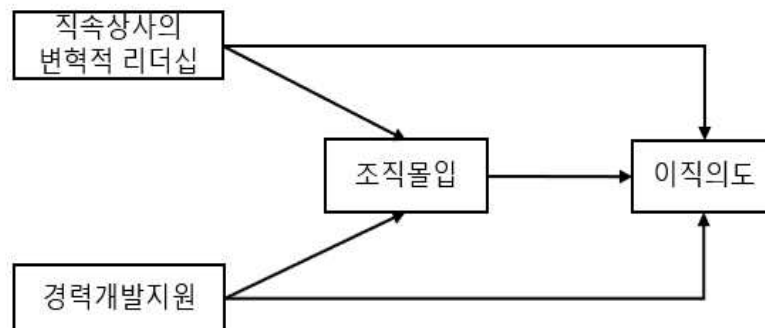
구분	선행연구
변혁적 리더십 →이직의도	Martin & Epitropaki (2001), Bycio et al (1995), 김영수 (2012), Wasmuth & Davis (1983), Bass (1990), 장함자 (2013), 량구오양 (2017)등
경력개발지원 →이직의도	장은미 (1997), 박성민 (2011), Kanter (1997), Poter (1974), 이정원 (2013), 성세실리아 (2014) 등
조직몰입 →이직의도	Morrow (1993), Porter (1974), 장은미 (1997), Koch & Steers (1978), 강인주 (2015), 조흥연 (2007), 유성희 (2008), 이원정 (2013)등
조직몰입의 매개효과	손성민 (2010), 陳致中, 張德 (2010), 서재현 외 (2007), 이우경 (2011), 이종찬 (2010), 조영경 (2013), 박성민 (2011) 등

III. 연구 방법

1. 연구모형

본 연구의 목적은 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 구명하는 데에 있다. 본 연구에서 분석하고자 하는 변인은 이직의도, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입이다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 [그림 III-1]과 같은 연구모형을 설정하였다.

중국 진출 한국대기업에서 직속상사의 변혁적 리더십과 경력개발지원은 현지채용인의 이직의도에 영향을 주는 데 있어서 조직몰입이 매개효과를 보일 것으로 예상하고 연구모형을 다음과 같이 구성하였다.



[그림 III-1] 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도와 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입에 대한 가설적 모형

2. 연구 대상

본 연구의 대상은 중국 진출 한국대기업에서 근무하는 모든 중국인 근로자이다. 한국 대기업에 대한 정의 및 구분은 학자마다 다르지만, 주로 중소기업기본법 2조에 근

거하여 업종별로 상시 종사자 수 및 자본금 규모를 기준으로 중소기업과 대기업을 구분하는 방법을 사용한다. 그러나 중소기업기본법에 따르면 대기업을 구분할 때 인원, 자본금, 매출액 등에 근거한 분류가 업종별로 다소 차이가 있고 동일한 기준이 없다는 한계점이 있다.

본 연구에서 기업경영성과 평가사이트인 CEO스코어(<http://www.ceoscore.co.kr>)가 매출액 기준으로 발표한 2017년 500대 기업 리스트 중 상위 200대 기업을 한국대기업으로 선정하여, KOTRA의 해외투자진출 정보포털(<http://www.ois.go.kr>)에서 제공한 중국에 진출한 한국기업과 비교해서 그 중에 중복되는 85개 기업을 중국 진출 한국대기업으로 정의하고 해당 기업에서 근무하는 중국인 근로자를 연구의 목표 모집단으로 설정하였다. 중국에 진출한 상위 85개 한국대기업은 <표 III-1>에 제시되어 있다.

<표 III-1> 중국 진출 한국대기업

순위	기업명	순위	기업명	순위	기업명	순위	기업명
1	삼성전자	23	동부화재해상보험	45	포스코건설	67	금호석유화학
2	현대자동차	24	기업은행	46	삼성엔지니어링	68	호텔신라
3	한국전력공사	25	신한은행	47	현대엔지니어링	69	쌍용자동차
4	LG전자	26	포스코대우	48	한국타이어	70	현대종합상사
5	포스코	27	현대해상	49	호텔롯데	71	포스코팬에스
6	현대중공업	28	현대글로벌비스	50	LG생활건강	72	제일기획
7	현대모비스	29	CJ제일제당	51	CJ대한통운	73	롯데로지스틱스
8	삼성생명	30	교보생명보험	52	삼성전지	74	SK
9	하나은행	31	두산중공업	53	만도	75	신세계
10	삼성물산	32	LG상사	54	고려아연	76	LG하우시스
11	LG디스플레이	33	현대오일뱅크	55	아시아나항공	77	대상
12	한국산업은행	34	대한항공	56	LG이노텍	78	현대캐피탈
13	SK에너지	35	농협은행	57	한온시스템	79	부산은행
14	우리은행	36	KB손해보험	58	서브윌	80	대림코퍼레이션
15	케이티	37	대우건설	59	아모레퍼시픽	81	GS글로벌
16	삼성화재해상보험	38	대림산업	60	SK가스	82	희성전자
17	한화생명	39	코리안리	61	삼성SDI	83	대구은행
18	LG화학	40	효성	62	한화	84	한국석유공사
19	SK네트웍스	41	미래에셋대우	63	한국투자증권	85	오리온
20	국민은행	42	현대위아	64	현대상선		
21	SK하이닉스	43	이랜드월드	65	코오롱인더		
22	SK텔레콤	44	한국수출입은행	66	신한금융투자		

출처: 스코어데일리과 해외투자진출 정보포털의 자료를 바탕으로 정리함

한국경제연구원이 발표한 조사결과에 의하면 2016년 6월말까지 중국 진출 한국 기업 수는 총 3639개이었다. 중국 현지에서 한국 기업이 채용 중인 중국인 규모는 2999개 응답 기업 한 곳당 184.11명 채용인의 기준으로 산출하여 총 66만 9973명으로 추정됐다(아주경제, 2017). 그러나 그 중에 대기업 현지채용인에 대한 정확한 통계자료가 없어 목표모집단의 규모를 산출하는 것이 어려우므로, 기업 당 평균 종사자 수(184.11명)를 통하여 본 연구의 85개 한국대기업의 현지채용인 수를 최소 15,649.35명으로 유추할 수 있다.

중국 진출 한국대기업 현지채용인은 목표 모집단으로서 그 전체 수 및 성별, 업종별, 직무별 인원 수 등의 정보를 정확하게 확인할 수 없기 때문에 본 연구에서는 비확률 표집(non-probability sampling) 방법 중 유의표집(purposive sampling) 방법을 활용하였다. 유의표집은 연구자의 의도에 의하여 표본이 선정되기 때문에 모집단의 대표성을 확보하기 위해 많은 수를 표집할 것을 제안하기도 한다(Kline, 2005). 비확률적 표집은 확률적 표집(probability sampling)보다 신뢰도에 따른 표본 크기에 대한 적절한 규칙이 없기 때문에 일반화하기 위해서 큰 표본을 요구한다는 지침이 있다(McMillan & Schmacher, 2006). 일반적으로 표집의 크기가 많아질수록 모집단을 대표할 수 있는 가능성이 높아진다. 그러나 사례수가 너무 많아지면 변인 간의 중다상관이 과대평가되는 결과를 가져올 수도 있다.

본 연구에서 중다회귀분석을 주요 분석방법을 사용한다. 중다회귀분석에서 대체로 독립변인과 사례수의 비율이 약 1:20 정도가 되어야 예측 검증력을 확보할 수 있다(Tabachnick & Fidell, 2007). 본 연구에서 총 4개 변인을 분석하였다. 독립변인은 3개이므로 최소 60개 이상의 표본이 필요하다. 또한 일반적으로 300명 이상의 표본을 확보한 경우 사회과학에서는 신뢰할 수 있는 수준이라고 할 수 있다(류근관, 2005). Krejcie과 Morgan(1970)에 따르면, 모집단 수가 약 15,000명일 때 신뢰도를 고려하여 표집 수로 375명이 제시되고 있다. 본 연구에서는 조사 협력자를 채용하여 온라인으로 조사 도구를 배포하는 방식을 차용하였는데, 평균적인 온라인 응답 회수율이 약 50%에서 80%임을 고려할 때에(Baruch & Holtom, 2008), 표집 크기를 상향 조정할 필요가 있다. 이를 종합하여 통계 검정을 위해 필요한 표본의 크기와 회수율, 불성실한 응답 등을 고려하여 본 연구의 표집 크기를 450부로 설정하였다.

3. 조사 도구

본 연구의 목적 달성을 위한 조사도구로는 질문지를 사용하였다. 조사도구는 <표 III-2>과 같이 이직의도 척도, 경력개발지원 척도, 변혁적 리더십 척도 및 조직몰입 척도로 구성하였으며, 그 외에 인구통계학적 특성을 묻는 문항이 포함되어있다. 이직의도는 4문항, 경력개발지원 10문항, 변혁적 리더십 20문항, 조직몰입 18문항으로 구성하였다. 인구통계학적 특성 조사도구는 선행연구(성세실리아, 2014; 왕교, 2017)를 참고하여 성별, 연령, 최종 학력, 직급, 근속년수, 업종, 직속상사의 국적 등으로 구성하였다. 인구통계학적 특성을 포함한 총 문항 수는 62개이다.

<표 III-2> 조사도구의 구성

변인명		문항수	문항번호	도구
이직의도	이직의도	4	I-1-4	Farh et al. (1998)
경력개발지원	형식적 지원	6	II-1-6	Sturges et al. (2002)
	무형식적 지원	4	II-7-10	
직속상사의 변혁적 리더십	카리스마	8	III-1-8	Bass & Avolio(1990); 孟慧(2003)
	개별적 배려	4	III-9-12	
	지적 자극	4	III-13-16	
	격려적 동기	4	III-17-20	
조직몰입	정서적 몰입	6	IV-1-6	Meyer & Allen(1997); 翁清雄(2009)
	지속적 몰입	6	IV-7-12	
	규범적 몰입	6	IV-13-18	
인구통계학적 변인	성별, 연령, 학력, 직급, 근속년수, 업종, 부서 등	10	V-1-10	연구자 작성
총 문항		62		

본 연구에서 활용한 조사도구는 전문가 검토과정과 예비조사를 통해 조사도구의 타당도와 신뢰도를 확보하였다.

먼저, 조사도구의 내용이 적합한지를 검토하기 위하여 전문가와 연구대상인 중국진출 한국대기업 근로자들을 대상으로 내용타당도와 안면타당도를 검증을 받았다. 본 연구의 대상은 중국 진출 한국기업의 중국인 근로자기 때문에 모두 중국어로 작성된 설문지를 배포하였다. 변혁적 리더십 측정도구와 조직몰입 측정도구는 중국 학술지에서 게재된 논문에서 차용하였고, 신뢰도와 타당도가 확보된 중국어 버전 측정도구이다. 경력개발지원 측정도구와 이직의도 측정도구 경우, 연구자가 먼저 영어원문을 찾아 중국어로 번역한 다음에 영어전공 석사2명, 인적자원관리 전공 석사 1명, HRD전공 박사 1명, 인적자원관리 전공 교수 1명, 중국 진출 한국대기업에서 근무하는 중국인 직원 2명에게 검토 요청을 하였다. 측정 문항들을 이해하기 쉽고 응답에 어려움이 없는지, 중국 진출 한국기업 상황에 적절한지를 검토하였다. 그 결과 일부 문항의 의미가 명확하지 않거나 이해하기가 어려운 부분에 대해서 수정 및 보완이 이루어졌다.

둘째, 조사도구의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위하여 예비조사를 실시하였다. 예비조사의 결과를 바탕으로 문항내적일치도 계수(Cronbach's α)를 산출하여 측정도구의 신뢰도 수준을 확인하였다. 문항내적일치도 계수가 .60 이상일 때는 도구의 신뢰도가 높다고 판단할 수 있으며, 본 연구에서 각 문항의 문항내적일치도 계수를 확인하였고 문항을 삭제하지 않았다. 또한 조사도구의 구인타당도를 검증하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 절대적합지수(absolute fit index)인 CMIN/DF, GFI, RESEA와 증분적합지수(incremental fit index)인 NFI, IFI, TLI, CFI 총 7개 지수를 통해서 구인타당도 수준을 판단하였다.

가. 이직의도

이직의도는 자신이 소속된 조직에서 직무를 계속 수행하면서 개인의 목표달성이 어렵다고 지각되어 직무를 이탈하려는 심리적 상태라고 정의한다(Mobley, 1977). 본 연구에서 이직의도는 현재의 조직 혹은 다른 산업으로 떠나고자 하는 의도 또는 생각으로 정의하였다. 중국진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도를 측정하기 위하여 Farh(1998)이 개발한 이직의도 측정도구를 사용하였다. 중국학자 Farh(1998)은 이직의도 측정도구를 개발하여 홍콩에서 조사를 실시하였다. 응답자의 반응범위는 5

점 Likert적도로 응답하도록 하였고, 점수가 높을수록 이직의도가 높은 것으로 의미한다. 이 도구는 총 4개 문항으로 구성되며, 신뢰도는 Cronbach's α 값 .80로 나타났다. 張勉(2001)도 Farh의 측정도구를 사용하여 중국 상하이 지역에서 조직구성원의 직업만족도와 이직의도의 관계에 대하여 설문조사를 실시하였다. 연구 중에 이직의도 측정 도구의 내적일치도 계수는 .81로 나타났다.

본 연구의 예비조사에서 91명의 데이터를 바탕으로 신뢰도 분석을 실시하였다. 이 도구에 대한 내적일치도 계수는 예비조사에서 .894로, 본조사에서 .870로 나타나, 도구의 신뢰도를 확보할 수 있는 것으로 해석하였다(<표 III-3> 참조).

<표 III-3> 이직의도 조사도구의 내적일치도 계수

구분	내적일치도 계수(Cronbach's α)	
	예비조사(n=91)	본조사(n=303)
이직의도	.894	.870

또한 이직의도 측정도구에 대하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 분석한 결과는 <표 III-4>와 같다. 절대적합지수를 살펴보면 CMIN/DF는 3.421, GFI는 .991, RMSEA는 .079로 나타났다. CMIN/DF 값은 보통 3 이하이면 수용 가능하다. 그러나 이 값은 모델을 채택할 필요조건이지 충분조건이 아니다. 따라서 다른 적합도 지수를 참조하여 판단해야 한다(송지준, 2011). 증분적합지수를 살펴보면 NFI는 .933, IFI는 .995, TLI는 .984, CFI는 .995로 모형의 수용기준을 충족하는 것으로 나타났다. 따라서 모델이 적합한 것으로 해석할 수 있다.

<표 III-4> 이직의도 조사도구의 확인적 요인분석 결과(적합도 지수)

구분		적합도 판단기준	측정값	해석
절대적합 지수	CMIN/DF	≤ 2.00	3.421	부적합
	GFI	$\geq .90$.991	적합
	RMSEA	$\leq .10$.079	적합
충분적합 지수	NFI	$\geq .90$.933	적합
	IFI	$\geq .90$.995	적합
	TLI	$\geq .90$.984	적합
	CFI	$\geq .90$.995	적합

나. 직속상사의 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 조직의 목표를 달성하기 위해 조직구성원을 대상으로 비전을 제시하고 높은 동기를 부여하는 과정을 통해 조직과 개인의 변화를 이끌어내는 리더십이다. Bass(1985)는 변혁적 리더십을 측정하기 위해 척도(MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire)를 개발하였고, Bass와 Avolio(1990)는 이를 보완하여 변혁적 리더십의 척도(MLQ-5X: Multifactor Leadership Questionnaire)를 개발하였다. 본 연구에서 직속상사의 변혁적 리더십을 측정하기 위해 Bass와 Avolio(1990)의 측정도구를 중국어 번역한 孟慧(2003)의 중국어 버전을 사용하였다. 이 도구는 카리스마 8개 문항, 격려적 동기 4개 문항, 지적 자극 4개 문항, 개별적 배려 4개 문항 총 20개 항목으로 구성되었다. 孟慧(2003)는 MLQ-5X를 중국어로 번안하여 중국의 72개 다양한 기업의 직원을 대상으로 변혁적 리더십의 수준을 측정하였다. 도구의 신뢰도 분석 결과, Cronbach's α 값은 카리스마 .779, 격려적 동기 .752, 지적자극 .779, 개인적 배려 .626으로 나타났다.

예비조사 결과에 의하면 직속상사의 변혁적 리더십의 내적일치도 계수는 전체 .961이며, 카리스마 .935, 개별적 배려 .769, 지적자극 .915, 격려적 동기 .877로 나타났다. 본조사에서는 내적일치도 계수를 산출하여 최종 신뢰도를 검증하였는데, 그 결과 내적일치도 계수는 전체 .942이며, 카리스마 .921, 개별적 배려 .844, 지적 자극 .850, 격려적 동기 .902로 나타났다(<표 III-5> 참조).

<표 III-5> 직속상사의 변혁적 리더십 조사도구의 내적일치도 계수

구분		내적일치도 계수(Cronbach's α)	
		예비조사(n=91)	본조사(n=303)
직속상사의 변혁적 리더십		.961	.942
	카리스마	.935	.921
	개별적 배려	.769	.844
	지적자극	.915	.850
	격려적 동기	.877	.902

변혁적 리더십 측정도구에 대한 확인적 요인분석 결과는 <표 III-6> 과 같다. 절대적합지수를 살펴보면 CMIN/DF는 1.587, GFI는 .922, RMSEA는 .044로 모든 값이 수용기준을 충족하는 것으로 나타났다. 증분적합지수를 살펴보면 NFI는 .933, IFI는 .974, TLI는 .970, CFI는 .974로 모두 모형의 수용기준을 충족하는 것으로 나타났다.

<표 III-6> 변혁적 리더십 조사도구의 확인적 요인분석 결과(적합도 지수)

구분		적합도 판단기준	측정값	해석
절대적합 지수	CMIN/DF	≤ 2.00	1.587	적합
	GFI	$\geq .90$.922	적합
	RMSEA	$\leq .10$.044	적합
증분적합 지수	NFI	$\geq .90$.933	적합
	IFI	$\geq .90$.974	적합
	TLI	$\geq .90$.970	적합
	CFI	$\geq .90$.974	적합

다. 경력개발지원

경력개발지원은 개인의 요구가 조직의 요구에 부합될 수 있도록 조정하고 구성원

의 경력을 개발하고 관리하는 모든 활동을 의미한다(문재승, 최석봉, 2012). 본 연구에서는 조직의 경력관리와 조직몰입의 관계를 분석한 Struges et al.(2002)의 측정 도구를 사용하였다. 이 도구는 형식적 경력개발지원과 무형식적 경력개발지원 두 가지 차원으로 구성되어 있으며, 형식적 경력개발지원 6문항과 무형식적 경력개발지원 4문항, 총 10문항으로 구성되어 있다. Struges et al.(2002)은 이 도구의 신뢰도 측정을 두 번 실시하였는데, 형식적 경력개발지원의 경우, 내적일치도 계수는 두 번이 모두 .77로 나타났다. 무형식적 지원의 경우, 첫 번째에서는 .80, 두 번째에서는 .81인 것으로 나타났다.

본 연구에서 예비조사 결과에 의하면, 경력개발지원의 내적일치도 계수는 전체 .930이며, 각 하위 요인별 신뢰도는 형식적 경력개발지원 .905, 무형식적 지원 .889로 나타났다. 본조사에서 이 도구의 내적일치도 계수는 전체 .901이며, 각 하위 요인별 신뢰도는 형식적 경력개발지원 .898, 무형식적 지원 .857로 나타났다(<표 III-7> 참조).

<표 III-7> 경력개발지원 조사도구의 내적일치도 계수

구분		내적일치도 계수(Cronbach's α)	
		예비조사(n=91)	본조사(n=303)
경력개발지원		.930	.901
	형식적 지원	.905	.898
	무형식적 지원	.889	.857

확인적 요인분석 결과는 <표 III-8> 과 같다. 절대적합지수를 살펴보면 CMIN/DF는 1.706, GFI는 .964, RMSEA는 .048로 모든 값이 수용기준을 충족하는 것으로 나타났다. 증분적합지수를 살펴보면 NFI는 .965, IFI는 .985, TLI는 .980, CFI는 .985로 모두 모형의 수용기준을 충족하는 것으로 나타났다.

<표 III-8> 경력개발지원 조사도구의 확인적 요인분석 결과(적합도 지수)

구분		적합도 판단기준	측정값	해석
절대적합 지수	CMIN/DF	≤ 2.00	1.706	적합
	GFI	$\geq .90$.964	적합
	RMSEA	$\leq .10$.048	적합
증분적합 지수	NFI	$\geq .90$.965	적합
	IFI	$\geq .90$.985	적합
	TLI	$\geq .90$.980	적합
	CFI	$\geq .90$.985	적합

라. 조직몰입

조직몰입은 조직구성원들이 속해 있는 조직의 가치를 긍정적으로 평가하고 조직에 대해 충성심을 느끼고, 조직에 남아있으려는 강한 의지라고 정의한다(Mowday, Porter & Steers, 1982). Allen과 Meyer(1997)가 개발한 측정도구는 조직몰입을 측정하는데 있어 주요한 도구로 활용되고 있다. 국내외 많은 연구에서 이 도구의 신뢰도와 타당도가 이미 증명되었다. 본 연구에서 조직몰입을 측정하기 위해 Allen과 Meyer(1997)가 개발하고 翁淸雄(2009)의 연구에서 중국어로 번안한 도구를 활용하였다. 翁淸雄(2009)은 중국 다양한 사업에서 근무하는 근로자들을 대상으로 직업 성장과 조직몰입 및 이직의도에 대한 연구를 실시하였다. 그의 연구에서 조직몰입의 하위요인으로 제시된 정서적 몰입 6문항, 지속적 몰입 6문항, 규범적 몰입 6문항으로 구성되어있으며, 신뢰도 Cronbach' s α 값은 정서적몰입 .856, 지속적몰입 .838, 규범몰입 .782로 기준인 .60보다 모두 높은 것으로 확인되었다.

본 연구에서 翁淸雄(2009)의 도구를 사용하여 조직몰입을 측정하였다. 조사도구의 내적일치도 계수는 예비조사에서 전체 .847이며, 각 하위 요인별 내적일치도 계수는 정서적 몰입 .811, 지속적 몰입 .805, 규범적 몰입 .777로 나타났다. 본 조사에서 이 도구에 대한 내적일치도 계수는 .923이며, 각 하위 요인별 내적일치도 계수는 정서적 몰입 .887, 지속적 몰입 .887, 규범적 몰입.891로 나타났다(<표 III-9>참조).

<표 III-9> 조직몰입 조사도구의 내적일치도 계수

구분		내적일치도 계수(Cronbach's α)	
		예비조사(n=91)	본조사(n=303)
조직몰입		.847	.923
	정석적 몰입	.811	.887
	지속적 몰입	.805	.887
	규범적 몰입	.777	.891

조직몰입 조사도구에 대한 확인적 요인분석 결과는 <표 III-10> 과 같다. 절대 적합지수를 살펴보면 CMIN/DF는 1.425, GFI는 .934, RMSEA는 .038로 모든 값이 수용기준을 충족하는 것으로 나타났다. 증분적합지수를 살펴보면 NFI는 .938, IFI는 .981, TLI는 .978, CFI는 .981로 모두 모형의 수용기준을 충족하는 것으로 나타났다.

<표 III-10> 조직몰입 조사도구의 확인적 요인분석 결과(적합도 지수)

구분		적합도 판단기준	측정값	해석
절대적합 지수	CMIN/DF	≤ 2.00	1.425	적합
	GFI	$\geq .90$.934	적합
	RMSEA	$\leq .10$.038	적합
증분적합 지수	NFI	$\geq .90$.938	적합
	IFI	$\geq .90$.981	적합
	TLI	$\geq .90$.978	적합
	CFI	$\geq .90$.981	적합

4. 자료 수집

자료 수집은 중국진출 한국대기업 현지채용인을 대상으로 하였다. 조사대상 기업을 선정한 뒤, 협력자 확보, 설문지 발송, 설문지 회수의 절차를 통해 진행하였다. 자료 수집은 중국 온라인 설문 시스템인 問卷屋을 활용하여 실시되었다. 각 절차에 대한

구체적인 수행 내용은 다음과 같다.

연구 대상이 되는 기업을 확보하기 위하여 먼저 기업경영성과평가 사이트인 CEO 스코어(<http://www.ceoscore.co.kr>)가 제공된 2017년 상위 200대 기업을 선택하여, KOTRA의 해외투자진출 정보포털 사이트(<http://www.ois.go.kr>)에서 제시된 2016년 중국에 진출한 한국기업과 비교해서 겹치는 85개 기업을 선정하였다. 그 중에 연구가 접근가능하고 협조 인력을 확보 가능한 15개 기업 위주로 설문조사를 실시하였다.

예비조사는 2018년 3월 21일부터 3월 27일까지 7일 사이에 실시하였고, 중국 진출 한국대기업 중국인 근로자 100명 대상으로 실시한 결과 100부를 다 회수되었고, 불성실 응답 9부를 제외하여 91부를 분석하였다. 본조사는 15개 기업별로 1~2명의 조사협력자를 통하여 연구의 취지와 주의사항을 상세하게 전달한 후, 해당 기업에서 설문이 가능한 인원이 몇 명인지 파악하였고, URL이 담긴 설문지 링크를 협력자에게 전달하였다. 또한 연구자 개인이 직접 응답자에게 연락하여 설문지를 배포하였다. 설문조사를 적극적으로 참여를 유발하기 위하여 협력자와 설문응답자에게 협조 요청에 따른 인센티브를 제공하였다.

본조사의 자료배포 및 수집은 2018년 3월 30일부터 4월 19일까지 15개 기업을 대상으로 총 450부를 배포하여 총 390부를 회수되었다(회수율 86.7%). 불성실한 응답 자료와 이상치를 제거하여 303부를 분석에 활용하였다.

본 연구의 분석에 활용된 최종 303명의 응답자의 일반적 특성을 고려하여 성별, 연령, 학력, 직급, 근무기간, 직무유형, 업종, 상사의 국적, 이직횟수 등으로 살펴보았다. 그 결과는 <표 III-11>과 같다. 먼저, 성별에 따른 분포는 남성 54.1%, 여성 45.9%, 남성이 여성보다 많았다. 연령별 응답자의 분포는 20대에서 40대까지의 분포를 이루었으며, 20세 이상 30세 이하가 72.6%로 가장 많았으며, 다음으로 30세 이상 40세 이하 22.1%, 40세 이상 50세 이하 5.3% 순으로 나타났다. 학력별 응답자의 분포는 고졸 이하 2.3%, 전문대졸 18.2%, 4년제 대졸 62.0%, 대학원 이상 17.5%로 나타났다. 직급별 응답자의 분포는 사원 52.5%, 대리 28.1%, 과장 10.2%, 차장 4.0%, 부장 이상 1.0%, 기타 4.3%이었다. 총 근속년수별 응답자의 분포는 1년 미만 5.6%, 1년 이상 3년 미만 38.9%, 3년 이상 5년 미만 21.8%, 5년

이상 10년 미만 19.1%, 10년 이상 15년 미만 9.6%, 15년 이상 5.0%이었다. 현 직장 근속년수별 응답자의 분포는 1년 미만 14.5%, 1년 이상 3년 미만 46.5%, 3년 이상 5년 미만 16.2%, 5년 이상 10년 미만 15.8%, 10년 이상 15년 미만 5.3%, 15년 이상 1.7%이었다. 직무별로는 기획·관리·총무·인사 직무 27.1%, 서비스·고객관리 직무 14.5%, 영업·마케팅 직무 21.5%, 연구개발 직무 14.9%, 생산 13.5%, 기타 8.6%로 나타났다. 업종별로 제조업은 56.8%로 가장 많이 나타났으며, 그 다음 금융·보험업 12.5%, 서비스업 11.9%, 소프트웨어개발·IT업 7.3%, 도소매업·유통업 5.9%, 운수업 3.6%, 기타 2.0%로 나타났다. 직속상사의 국적별로 중국인 상사는 63.0%, 한국인 상사는 37.0%로 나타났다. 이직횟수별로 응답자의 분포는 이직 경험이 없는 응답자가 41.3%, 1회 35.3%, 2회 17.2%, 3회 3.0%, 4회 이상 3.3%로 나타났다.

<표 III-11> 응답자의 일반적 특성

구분		빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	164	54.1
	여성	139	45.9
연령	20대	220	72.6
	30대	67	22.1
	40대	16	5.3
학력	고졸 이하	7	2.3
	전문대졸	55	18.2
	4년제 대졸	188	62.0
	대학원 이상	53	17.5
직급	사원	159	52.5
	대리	85	28.1
	과장	31	10.2
	차장	12	4.0
	부장 이상	3	1.0
	기타	13	4.3
총 근속년수	1년 미만	17	5.6
	1년 이상~3년 미만	118	38.9
	3년 이상~5년 미만	66	21.8
	5년 이상~10년 미만	58	19.1
	10년 이상~15년 미만	29	9.6
	15년 이상	15	5.0
현 직장 근속년수	1년 미만	44	14.5
	1년 이상~3년 미만	141	46.5
	3년 이상~5년 미만	49	16.2
	5년 이상~10년 미만	48	15.8
	10년 이상~15년 미만	16	5.3
	15년 이상	5	1.7

<표 계속>

직무유형	기획/관리/총무/인사	82	27.1
	서비스/고객관리	44	14.5
	영업/마케팅	65	21.5
	연구개발	45	14.9
	생산	41	13.5
	기타	26	8.6
업종	제조업	172	56.8
	금융/보험업	36	11.9
	서비스업	38	12.5
	소프트웨어개발/IT	22	7.3
	운수업	11	3.6
	도소매업/유통업	18	5.9
	기타	6	2.0
직속상사의 국적	중국인	191	63.0
	한국인	112	37.0
이직횟수	없음	125	41.3
	1회	107	35.3
	2회	52	17.2
	3회	9	3.0
	4회 이상	10	3.3
계		303	100.0

5. 자료 분석

본 연구의 목적은 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도와 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 구명하는데 있다. 본 연구에서는 수집된 자료에 대하여 SPSS 23.0 프로그램을 활용하여 응답자 일반적 특성 및 연구문제에 따라 분석하였다. 본 연구에서 모든 분석에 있어 통계적 유의수

준은 5%로 설정하여 처리하였다. 본 연구에서 사용된 통계 방법을 연구목표별로 정리하면 다음 <표 Ⅲ-12>과 같다.

<표 Ⅲ-12> 연구목표에 따른 자료 분석 방법

구분	연구 목표	통계분석방법
기초통계	대상자의 일반적 특성	빈도, 백분율, 평균, 표준편차
연구목표1	중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원, 조직몰입의 수준 및 인구통계학 특성에 따른 이직의도 수준의 차이 구명	평균, 표준편차, t-test, ANOVA
연구목표2	중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도에 대한 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 영향 관계 구명	상관관계분석 중다회귀분석
연구목표3	중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도와 직속상사의 변혁적 리더십 및 경력개발지원의 관계에서 조직몰입의 매개효과 구명	PROCESS 매크로를 활용한 회귀분석

첫째, 본 연구에서 연구 대상자의 일반적 특성, 이직의도, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 수준을 파악하기 위하여 빈도, 평균, 백분율, 표준편차 등 기술통계 방법을 사용하였다.

둘째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도가 인구통계학적 특성에 따른 차이를 분석하기 위하여 t-test, ANOVA를 사용하였다.

셋째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 영향관계를 분석하기 위하여 상관분석 및 중다회귀분석을 실시하였다. 상관관계 분석 기준은 Davis(1971)가 제시한 바를 따랐다.

넷째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십 및 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro를 활용하여 검증하였다. 유의성 검증을 위하여 부트스트랩 평 방법을 활용하였다. 부트스트랩 표본 수는 대부분 5,000개~10,000개 사이로 설

정하였고 본 연구에서 부트스트랩 샘플링은 5,000개로 지정하였다. 결과는 부트스트랩 신뢰구간 내에서 Lower값과 Upper값 사이에 0이 포함되지 않는 경우 매개효과가 유의하다고 판단한다(Hayes, 2013). 본 연구에서 구체적으로 model 4를 활용하였다.

IV. 연구 결과 및 논의

1. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입 수준

본 연구에서 측정한 변인은 총 4개이다. 각 변인의 검사 도구는 모두 5점 Likert 척도로 구성되었다. 전체 문항 수는 62문항이 되어있으며 각각의 변인들은 303개의 자료로 분석하였다. 각 문항들의 평균값을 활용하였으며 측정치의 범위는 최소 1에서 최대 5이다. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입 수준을 확인하기 위하여 각 변인 수준의 평균, 표준편차, 최소값, 최대값을 분석하였다.

가. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도 수준

중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도 수준의 평균, 표준편차, 최소값, 최대값을 정리하면 <표 IV-1>과 같다. 이직의도를 측정하는 문항은 4개로 구성되어 있으며, 5점 Likert 척도를 사용하였다. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도 평균은 3.01점, 표준편차는 0.98 으로 나타났다. 응답결과로부터 중국진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도는 중간 수준인 것으로 나타났다.

<표 IV-1> 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도에 관한 기술통계

구분	문항수	평균	표준편차	최소값	최대값
이직의도	4	3.01	0.98	1.00	5.00

나. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십 수준

중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십 수준의 평균, 표준

편차, 최소값, 최대값을 정리하면 <표 IV-2>과 같다. 직속상사의 변혁적 리더십을 측정하는 문항은 20개로 구성되어 있으며, 5점 Likert 척도를 사용하였다. 분석한 결과, 직속상사의 변혁적 리더십 평균은 3.14점, 표준편차는 0.74, 최소값은 1.00, 최대값은 5.00인 것으로 나타났다. 변혁적 리더십의 하위요인 수준을 각각 살펴보면, 카리스마의 평균은 3.04점, 표준편차는 0.88, 최소값은 1.00, 최대값은 5.00으로 나타났다. 개별적 배려의 평균값은 3.14점, 표준편차는 0.80, 최소값은 1.00, 최대값은 5.00으로 나타났다. 지적 자극의 평균은 3.33점, 표준편차는 0.86, 최소값은 1.00, 최대값은 5.00으로 나타나 변혁적 리더십의 구성개념 중 가장 높게 나타났다. 격려적 동기의 평균은 3.06점, 표준편차는 1.00, 최소값은 1.00, 최대값은 5.00으로 나타났다.

<표 IV-2> 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십에 관한 기술통계

구분	문항수	평균	표준편차	최소값	최대값
직속상사의 변혁적 리더십	20	3.14	0.74	1.00	5.00
카리스마	8	3.04	0.88	1.00	5.00
개별적 배려	4	3.14	0.80	1.00	5.00
지적 자극	4	3.33	0.86	1.00	5.00
격려적 동기	4	3.06	1.00	1.00	5.00

다. 중국 진출 한국대기업 현지채용인 경력개발지원 인식 수준

중국 진출 한국대기업 현지채용인 경력개발지원 인식 수준의 평균, 표준편차, 최소값, 최대값을 정리하면 <표 IV-3>과 같다. 경력개발지원을 측정하는 문항은 10개로 구성되어 있으며, 5점 Likert 척도를 사용하였다. 경력개발지원의 평균은 3.19점, 표준편차는 0.84, 최소값은 1.00, 최대값은 5.00으로 나타났다. 경력개발지원의 하위요인인 수준을 각각 살펴보면, 형식적 지원의 평균값은 3.49점, 표준편차는 0.86, 최소값은 1.00, 최대값은 5.00으로 나타났다. 무형식적 지원의 평균은 2.90점, 표준편차

는 1.03, 최소값은 1.00, 최대값은 5.00으로 나타났다. 응답결과로부터 중국진출 한국대기업에서 현지채용인에 대한 형식적 경력개발지원은 보통보다 약간 높은 수준인 것으로 나타났으며, 무형식적 경력개발지원은 보통보다 낮은 수준인 것으로 나타났다.

<표 IV-3> 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 경력개발지원에 관한 기술통계

구분	문항수	평균	표준편차	최소값	최대값
경력개발지원	10	3.19	0.84	1.00	5.00
형식적 지원	6	3.49	0.86	1.00	5.00
무형식적 지원	4	2.90	1.03	1.00	5.00

라. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 조직몰입 수준

중국 진출 한국대기업 현지채용인의 조직몰입 수준의 평균, 표준편차, 최소값, 최대값을 정리하면 <표 IV-4>과 같다. 조직몰입을 측정하는 문항은 18개로 구성되어 있으며, 5점 Likert 척도를 사용하였다. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 조직몰입의 평균은 3.08점, 표준편차는 0.65, 최소값은 1.56, 최대값은 4.83으로 나타났다. 조직몰입의 하위요인인 수준을 각각 살펴보면, 정서적 몰입의 평균은 3.02점, 표준편차는 0.84, 최소값은 1.00, 최대값은 5.00으로 나타났다. 지속적 몰입의 평균은 3.24점, 표준편차는 0.72, 최소값은 1.17, 최대값은 5.00으로 나타나 조직몰입의 구성개념 중 가장 높았다. 규범적 몰입의 평균은 2.97점, 표준편차는 0.82, 최소값은 1.00, 최대값은 5.00으로 나타났다. 응답결과로부터 중국진출 한국대기업 현지채용인의 조직몰입은 보통 수준인 것으로 나타났다. 지속적 몰입은 보통보다 약간 높은 수준인 것으로 나타났으며, 규범적 몰입은 보통보다 약간 낮은 수준인 것으로 나타났다.

<표 IV-4> 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 조직몰입에 관한 기술통계

구분	문항수	평균	표준편차	최소값	최대값
조직몰입	18	3.08	0.65	1.56	4.83
정서적 몰입	6	3.02	0.84	1.00	5.00
지속적 몰입	6	3.24	0.72	1.17	5.00
규범적 몰입	6	2.97	0.82	1.00	5.00

2. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 인구통계학적 특성에 따른 이직의도의 차이

중국 진출 한국대기업 현지채용인의 인구통계학적 특성에 따른 이직의도의 차이를 확인하기 위하여 성별, 연령, 학력, 직급, 총 근속년수, 현 직장 근속년수, 직무유형, 업종, 직속상사의 국적, 이직횟수에 따라 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도 수준의 차이가 있는지 분석하였다.

가. 성별에 따른 차이

중국진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도 수준은 성별에 따라 차이가 있는지 알아보기 위하여 t검증을 실시하였고 결과는 <표 IV-5>과 같다. 이직의도의 평균점수는 남성이 3.02, 여성이 3.00으로 나타났다. t값이 0.188(p=0.851)로 유의수준 0.05 이상에서 이직의도의 수준의 차이가 통계적으로 유의미 하지 않아 이직의도는 성별에 따른 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-5> 성별에 따른 이직의도의 차이

변인	성별	빈도(명)	평균	표준편차	t
이직의도	남자	164	3.02	1.04	0.188
	여자	139	3.00	0.91	

나. 연령에 따른 차이

중국진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도 수준은 연령에 따라 차이가 있는지 알아보기 위하여 F검증을 실시하였고, 결과는 <표 IV-6>과 같다. 이직의도의 평균점수는 20대 3.07, 30대 2.96, 40대 2.45로 나타났다. F값이 3.119($p=0.046$)로 유의수준 0.05 이하에서 연령별 이직의도 수준의 차이가 통계적으로 유의미하여 이직의도는 연령에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 집단 간의 유의한 차이를 확인하기 위하여 Scheffe 사후검정 분석을 실시한 결과, 집단 간 유의미한 차이를 보이지 않았다.

<표 IV-6> 연령에 따른 이직의도의 차이

변인	연령	빈도(명)	평균	표준편차	F	Scheffe		
						①	②	③
이직의도	20대	220	3.07	0.97	3.119*			
	30대	67	2.96	1.05				
	40대	16	2.45	0.70				

* $p<0.05$

다. 학력에 따른 차이

중국진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도 수준은 학력에 따라 차이가 있는지 알아보기 위하여 F검증을 실시하였다. 결과는 <표 IV-7>과 같다. 이직의도의 평균점수는 고졸 이하 2.79, 전문대졸 2.57, 4년제 대졸 3.14, 대학원 이상 3.05로 나타났다. 이직의도의 수준은 학력에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다($F=5.042$, $p<0.01$). 구체적으로 확인하기 위하여 Scheffe 사후 검정을 실시한 결과 4년제 대졸 현지채용인은 전문대졸 현지채용인에 비해 이직의도 높은 수준인 것으로 나타났다. 다른 집단 간 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-7> 학력에 따른 이직의도의 차이

변인	학력	빈도(명)	평균	표준편차	F	Scheffe			
						①	②	③	④
이직 의도	고졸 이하	7	2.79	1.24	5.042**				
	전문대졸	55	2.57	0.93					
	4년제 대졸	188	3.14	0.94			*		
	대학원 이상	53	3.05	1.04					

**p<.01

라. 직급에 따른 차이

중국진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도 수준은 직급에 따라 차이가 있는지 알아보기 위하여 F검증을 실시하였다. 결과는 <표 IV-8>과 같다. 이직의도의 평균점수는 사원급 3.07, 대리급 3.11, 과장급 2.60, 차장급 2.63, 부장급 이상 3.00, 기타 3.00로 나타났다. F값이 1.727(p=0.128)로 유의수준 0.05 이상에서 직급별 이직의도 수준의 차이가 통계적으로 유의미하지 않아 이직의도는 직급에 따라 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-8> 직급에 따른 이직의도의 차이

변인	직급	빈도(명)	평균	표준편차	F	Scheffe					
						①	②	③	④	⑤	⑥
이직 의도	사원	159	3.07	0.95	1.727						
	대리	85	3.11	1.02							
	과장	31	2.60	0.94							
	차장	12	2.63	1.08							
	부장급 이상	3	3.00	1.75							
	기타	13	3.00	0.78							

마. 총 근속년수에 따른 차이

중국진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도 수준은 총 근속년수에 따라 차이가

있는지 알아보기 위하여 F검증을 실시하였다. 결과는 <표 IV-9>과 같다. 이직의도의 평균점수는 1년 미만 2.93, 1년 이상 3년 미만 3.15, 3년 이상 5년 미만 2.97, 5년 이상 10년 미만 2.94, 10년 이상 15년 미만 2.89, 15년 이상 2.70으로 나타났다. F값이 1.011($p=0.411$)로 유의수준 0.05 이상에서 총 근속년수별 이직의도 수준의 차이가 통계적으로 유의미하지 않아 이직의도는 총 근속년수에 따라 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-9> 총 근속년수에 따른 이직의도의 차이

변인	총 근속년수	빈도 (명)	평균	표준 편차	F	Scheffe					
						①	②	③	④	⑤	⑥
이직 의도	1년 미만	17	2.93	0.74	1.011						
	1년 이상 3년 미만	118	3.15	1.04							
	3년 이상 5년 미만	66	2.97	0.94							
	5년 이상 10년 미만	58	2.94	0.92							
	10년 이상 15년 미만	29	2.89	1.10							
	15년 이상	15	2.70	0.94							

바. 현 직장 근속년수에 따른 차이

중국진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도 수준은 현 직장 근속년수에 따라 차이가 있는지 알아보기 위하여 F검증을 실시하였다. 결과는 <표 IV-10>과 같다. 이직의도의 평균점수는 1년 미만 2.81, 1년 이상 3년 미만 3.13, 3년 이상 5년 미만 2.79, 5년 이상 10년 미만 2.96, 10년 이상 15년 미만 3.31, 15년 이상 3.10로 나타났다. F값이 1.681($p=0.139$)로 유의수준 0.05 이상에서 현 직장 근속년수별 이직의도 수준의 차이가 통계적으로 유의미하지 않아 이직의도는 총 근속년수에 따라 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-10> 현 직장 근속년수에 따른 이직의도의 차이

변인	현 직장 근속년수	빈도 (명)	평균	표준 편차	F	Scheffe					
						①	②	③	④	⑤	⑥
이직 의도	1년 미만	44	2.81	0.82	1.681						
	1년 이상 3년 미만	141	3.13	1.02							
	3년 이상 5년 미만	49	2.79	0.95							
	5년 이상 10년 미만	48	2.96	0.98							
	10년 이상 15년 미만	16	3.31	1.10							
	15년 이상	5	3.10	0.65							

사. 직무유형에 따른 차이

중국진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도 수준은 직무유형에 따라 차이가 있는지 알아보기 위하여 F검증을 실시하였다. 결과는 <표 IV-11>과 같다. 기획·관리·총무·인사 직무 재직자의 이직의도의 평균점수는 2.94, 서비스·고객관리 2.66, 영업·마케팅 직무 재직자의 이직의도의 평균은 2.80, 연구개발 직무 재직자의 이직의도의 평균은 3.54, 생산 직무 재직자의 이직의도의 평균은 3.12, 기타 직무 재직자의 이직의도의 평균은 3.31로 나타났다. 이직의도 수준은 직무유형에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다($F=5.410$, $p<0.001$). 집단 간의 차이를 구체적으로 확인하기 위하여 Scheffe 사후 검증을 실시하였다. 결과는 중국 진출 한국대기업의 연구개발 인력은 기획·관리·총무·인사 부서, 서비스·고객관리 부서 및 영업·마케팅 부서 인력에 비해 높은 이직수준인 것으로 나타났다. 다른 부서 간 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-11> 직무유형에 따른 이직의도의 차이

변인	직무유형	빈도 (명)	평균	표준 편차	F	Scheffe					
						①	②	③	④	⑤	⑥
이직 의도	기획/관리/총무/인사	82	2.94	0.90	5.410***						
	서비스/고객관리	44	2.66	0.90							
	영업/마케팅	65	2.80	1.05							
	연구개발	45	3.54	0.98		*	*	*			
	생산	41	3.12	1.00							
	기타	26	3.31	0.77							

***p<.001

아. 업종에 따른 차이

중국진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도 수준은 업종에 따라 차이가 있는지 알아보기 위하여 F검증을 실시하였다. 결과는 <표 IV-12>과 같다. 이직의도의 평균 점수는 제조업 3.20, 금융·보험업 2.83, 서비스업 2.39, 소프트웨어개발·IT업 2.88, 운수업 3.27, 도소매업·유통업 2.89, 기타 2.92로 나타났다. 이직의도 수준은 기업유형에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다(F=4.373 p<0.001). 차이를 구체적으로 확인하기 위하여 Scheffe 사후 검증을 실시하였다. 결과는 중국 진출 한국 제조업 인력이 서비스업 인력에 비해 높은 이직수준인 것으로 나타났다. 다른 집단 간 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-12> 업종에 따른 이직의도의 차이

변인	업종	빈도 (명)	평균	표준 편차	F	Scheffe					
						①	②	③	④	⑤	⑥
이직 의도	제조업	172	3.20	0.94	4.373***						
	금융/보험업	36	2.83	0.93							
	서비스업	38	2.39	0.99		*					
	소프트웨어개발/IT	22	2.88	1.13							
	운수업	11	3.27	0.53							
	도소매업/유통업	18	2.89	1.07							
	기타	6	2.92	0.34							

***p<.001

자. 직속상사의 국적에 따른 차이

중국진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도 수준은 직속상사의 국적에 따라 차이가 있는지 알아보기 위하여 t검정을 실시하였다. 결과는 <표 IV-13>과 같다. 이직의도의 평균점수는 남성이 3.02점, 여성이 3.00점으로 나타났다. t값이 -1.696(p=0.091)로 유의수준 0.05 이상에서 이직의도의 수준의 차이가 통계적으로 유의미 하지 않아 이직의도는 직속상사의 국적에 따른 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-13> 직속상사의 국적에 따른 이직의도의 차이

변인	국적	빈도(명)	평균	표준편차	t
이직의도	중국	191	2.94	1.01	-1.696
	한국	112	3.14	0.93	

차. 이직횟수에 따른 차이

중국진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도 수준은 인력의 이직횟수에 따라 차이

가 있는지 알아보기 위하여 F검증을 실시하였다. 결과는 <표 IV-14>과 같다. 이직 의도의 평균점수는 이직 경험이 없는 근로자는 3.23점, 1회 2.99, 2회 2.74, 3회 2.50, 4회 이상 2.45로 나타났다. 이직의도 수준은 이직횟수에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다($F=4.116$ $p<0.01$). 구체적으로 확인하기 위하여 Scheffe 사후 검증을 실시하였다. 결과는 집단 간 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-14> 이직횟수에 따른 이직의도의 차이

변인	이직횟수	빈도(명)	평균	표준편차	F	Scheffe				
						①	②	③	④	⑤
이직 의도	없음	125	3.23	0.90	4.116**					
	1회	107	2.99	0.98						
	2회	52	2.74	1.10						
	3회	9	2.50	0.71						
	4회 이상	10	2.45	1.00						

** $p<0.01$

3. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도와 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 관계

가. 변인 간의 상관관계

연구문제에 대한 회귀분석을 실시하기 전 독립변인, 매개변인, 종속변인과 인구통계학적 변인에 대한 상관관계 분석을 실시하였다. 상관성 분석을 위한 기준은 Davis(1971)가 제시한 기준을 설정하였다. 변인간의 상관관계를 분석하여 결과는 <표 IV-15> 과 같다.

종속변인인 이직의도와 각 변인들의 상관관계를 살펴보면, 직속상사의 변혁적 리더십과 유의수준 0.01에서 상관계수(r)가 -0.452로 부적 중간 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 또한 이직의도와 경력개발지원은 유의수준 0.01에서 상관계수(r)가 -0.369로 부적 중간 상관으로 나타났다. 이직의도와 조직몰입은 유의수준 0.01에서 상관계수(r)가 -0.507로 부적 높은 상관으로 나타났다. 매개변인인 조직몰입 수준과 독립변인들의 상관관계를 살펴보면, 조직몰입과 직속상사의 변혁적 리더십은 유의수준 0.01에서 상관계수(r)가 0.362로 정적 중간 상관관계로 나타났다. 조직몰입과 경력개발지원은 유의수준 0.01에서 0.326로 정적 중간 상관관계가 나타났다. 독립변인인 직속상사의 변혁적 리더십과 경력개발지원은 낮은 상관관계($r=0.224$)가 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-15> 변인 간 상관관계

구분	1	2	2-1	2-2	2-3	2-4	3	3-1	3-2	4	4-1	4-2	4-3
1. 이직의도	1												
2. 직속상사의 변혁적 리더십	-.452**	1											
2-1. 카리스마	-.411**	.814**	1										
2-2. 개별적 배려	-.372**	.815**	.534**	1									
2-3. 지적 자극	-.400**	.832**	.579**	.606**	1								
2-4. 격려적 동기	-.325**	.853**	.586**	.603**	.591**	1							
3. 경력개발지원	-.369**	.224**	.144*	.220**	.166**	.211**	1						
3-1. 형식적 지원	-.316**	.236**	.150**	.215**	.194**	.223**	.860**	1					
3-2. 무형식적 지원	-.335**	.166**	.109	.178**	.108	.158**	.905**	.562**	1				
4. 조직몰입	-.507**	.362**	.299**	.284**	.337**	.282**	.326**	.274**	.301**	1			
4-1. 정서적 몰입	-.415**	.297**	.250**	.217**	.267**	.249**	.261**	.191**	.264**	.833**	1		
4-2. 지속적 몰입	-.428**	.305**	.274**	.259**	.261**	.224**	.296**	.258**	.265**	.791**	.477**	1	
4-3. 규범적 몰입	-.411**	.292**	.219**	.228**	.304**	.222**	.253**	.232**	.217**	.844**	.548**	.523**	1

*p<.05, **p<.01

나. 다중공선성 진단

다중공선성이 있을 때 변인의 투입순서에 따라 종속변인에 대한 각 독립변인의 설명변량에 큰 차이가 발생하기 때문에 결과분석 전에 독립변수들의 중다상관이 존재하는지를 파악해야 한다.

다중공선성을 진단하기 위하여 변수의 표준오차의 크기를 의미하는 공차(Tolerance)와 회귀계수의 변량 증가분을 의미하는 변량팽창지수(VIF: Variance Inflation Factor)를 통하여 분석하였다. 보통 공차가 1에 접근하면 변수 간에 다중공선성이 없는 것으로 판단하고, VIF의 경우, 값이 1에 접근할 때 다중공선성이 없는 것으로 판단하고, 값이 10 이상이 되면 다중공선성이 있는 것으로 간주해야 한다.

본 연구에서 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도와 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원, 조직몰입의 관계를 분석하기 전에 변인 간의 다중공선성 진단을 실시하였고, 그 결과는 <표 IV-16>와 같다. 공차 값은 0.806~0.881 으로 모두 1에 가까운 것으로 나타났고, 변량팽창지수 VIF 값은 1.135~1.241 으로 모두 1에 근접하여 10 보다 크지 않으므로 다중공선성 문제가 없다고 판단할 수 있다.

<표 IV-16> 이직의도에 대한 독립변인의 다중공선성 진단 결과

변인	공차(Tolerance)	변량팽창지수(VIF)
직속상사의 변혁적 리더십	.857	1.167
경력개발지원	.881	1.135
조직몰입	.806	1.241

종속변인: 이직의도

4. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도에 대한 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 영향

중국 진출 한국대기업 현지채용인 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입과 이직의도의 영향관계를 구명하기 위하여 중다회귀분석을 실시하였다. 학력, 직무유형, 업종을 통제변인으로 설정한 후 이직의도는 종속변인으로, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입은 독립변인으로 설정하여 회귀분석을 실시하였고 결과는 <표 IV-17>과 같이 나타났다.

먼저 모형 1은 통제변인만 투입한 모형으로 F값은 3.664로 유의한 모형으로 나타났다. 설명량(R^2)은 13.2%이었다.

모형 2는 모형 1에서 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입을 투입한 모형으로 F값은 13.735로 유의한 모형으로 나타났으며 전체 설명량은 41.9%였다. 41.9% 중 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원, 조직몰입을 투입하여 증가한 설명량은 28.7%였다. 또한, 독립변인인 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원, 조직몰입 모두 이직의도에 유의미한 부적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 직속상사의 변혁적 리더십은 표준화회귀계수가 -0.285($t=-5.767$, $p<0.001$)로, 경력개발지원도 표준화회귀계수가 -0.196($t=-3.984$, $p<0.001$)으로, 조직몰입도 표준화회귀계수가 -0.290($t=-5.468$, $p<0.001$)으로 나타나 모두 이직의도에 유의한 부적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 IV-17> 이직의도에 대한 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 회귀분석

구분		이직의도			
모형		모형1		모형2	
		β	t	β	t
통제 변인	학력	.040	.637	-.021	-.416
	직무더미1: 기획/관리/총무/인사	-.196*	-2.027	-.106	-1.330
	직무더미2: 서비스/고객관리	-.190*	-2.115	-.112	-1.500
	직무더미3: 영업/마케팅	-.175	-1.840	-.179*	-2.288
	직무더미4: 연구개발	.043	.500	.007	.096
	직무더미5: 생산	-.106	-1.257	-.111	-1.591
	업종더미1: 제조업	.139	.710	.142	.877
	업종더미2: 금융/보험업	.016	.117	.046	.408
	업종더미3: 서비스업	-.109	-.764	-.020	-.169
	업종더미4: 소프트웨어개발/IT	-.011	-.095	-.014	-.143
	업종더미5: 운수업	.108	1.164	.034	.441
	업종더미6: 도소매업/유통업	.021	.196	.025	.283
독립 변인	직속상사의 변혁적 리더십			-.285***	-5.767
	경력개발지원			-.196***	-3.984
	조직몰입			-.290***	-5.468
R^2		.132		.419	
ΔR^2		-		.287	
F		3.664***		13.735***	

*p<.05, ***p<.001

주) 직무는'기타', 업종은'기타'를 기준으로 더미변수로 변환함

5. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과

가. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과

중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 검증하기 위하여 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro의 model 4를 활용하여 부트스트래핑을 실시하였다. Process macro에서 매개분석을 수행하기 위하여 직속상사의 변혁적 리더십을 독립변인으로 지정하고 학력, 직무, 업종을 통제변수로 지정하여 단일 모형에서의 경로계수 및 종속변수에 대한 간접효과(ab)와 직접효과(c'), 총 효과(c)를 산출하였다.

조직몰입과 이직의도를 종속변인으로 지정한 회귀분석 결과는 <표 IV-18>과 같이 나타났다. 결과에 따르면 조직몰입을 종속변인으로 한 모형에서 직속상사의 변혁적 리더십이 조직몰입에 유의한 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다($a=0.284$, $p<0.001$). 이직의도를 종속변인으로 한 회귀모형에서 직속상사의 변혁적 리더십은 이직의도에 유의한 부적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났고($c'=-0.413$, $p<0.001$), 조직몰입은 이직의도에 유의한 부적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다($b=-0.506$, $p<0.001$).

<표 IV-18> 직속상사의 변혁적 리더십과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과 검증

모형		모형1: 조직몰입				모형2: 이직의도			
		coeff	se	LLCI	ULCI	coeff	se	LLCI	ULCI
통제 변인	학력	-.054	.057	.192	.377	-.045	.077	-.197	.107
	직무더미1: 기획/관리/총무/인사	.163	.134	-.166	.059	-.288	.180	-.643	.066
	직무더미2: 서비스/고객관리	.350*	.156	-.100	.426	-.323	.211	-.738	.093
	직무더미3: 영업/마케팅	.0194	.142	.044	.656	-.420*	.191	-.795	-.045
	직무더미4: 연구개발	-.060	.149	-.259	.298	-.017	.201	-.413	.379
	직무더미5: 생산	.039	.152	-.354	.234	-.358	.204	-.760	.043
	업종더미1: 제조업	.168	.243	-.259	.338	.253	.328	-.392	.899
	업종더미2: 금융/보험업	.297	.261	-.311	.647	.080	.352	-.612	.773
	업종더미3: 서비스업	.509	.263	-.216	.810	-.170	.356	-.871	.532
	업종더미4: 소프트웨어개발/IT	.193	.271	-.009	1.027	-.075	.365	-.795	.644
	업종더미5: 운수업	-.051	.305	-.341	.726	.250	.411	-.558	1.058
	업종더미6: 도소매업/유통업	.376	.287	-.651	.550	.046	.387	-.716	.807
독립 변인	직속상사의 변혁적 리더십	.284***	.047	-.188	.940	-.413***	.067	-.545	-.282
매개 변인	조직몰입					-.506***	.079	-.662	-.350
R^2		.236				.387			
F		6.840***				12.914***			

*p<.05, ***p<.001

주) 직무는'기타', 업종은'기타'를 기준으로 더미변수로 변환함

또한, 직속상사의 변혁적 리더십을 독립변인으로 하는 모형에서의 이직의도에 대한 간접효과(ab)와 직접효과(c') 산출하기 위해 부트스트래핑으로 재추출된 표본수는

5000개를 설정하였으며, 95% 신뢰구간에서 구한 간접효과 계수의 하한값과 상한값을 확인하였다. 부트스트랩 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 유의한 효과가 있다고 판단할 수 있다. 분석한 결과, 직속상사의 변혁적 리더십과 이직의도의 관계에서 조직몰입이 매개변인으로 투입된 경우, 매개효과 계수 하한값(LLCI)은 -0.235, 상한값(ULCI)은 -0.079로 나타나 95% 신뢰구간 내에 0이 포함되어 있지 않기 때문에 간접효과가 유의하게 나타났다(<표 IV-19> 참조). 간접효과의 통계적 유의성이 확보되었으므로 직속상사의 변혁적 리더십과 이직의도의 관계에서 조직몰입은 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-19> 직속상사의 변혁적 리더십과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과의 유의수준

구분	Effect	S.E.	95% Boot LLCI	95% Boot ULCI
총 효과	-.562	.067	-.695	-.429
직접효과	-.414	.067	-.546	-.282
간접효과	-.148	.040	-.235	-.079

나. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과

중국 진출 한국대기업 현지채용인의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 검증하기 위하여 부트스트래핑을 실시하였다. 조직몰입과 이직의도를 종속변인으로 지정한 회귀분석 결과는 <표 IV-20>과 같이 나타났다. 결과에 따르면 조직몰입을 종속변인으로 한 모형에서 경력개발지원이 조직몰입에 유의한 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다($a=0.211$, $p<0.001$). 이직의도를 종속변인으로 한 회귀모형에서 경력개발지원은 이직의도에 유의한 부적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났고($c'=-0.272$, $p<0.001$), 조직몰입은 이직의도에 유의한 부적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다($b=-0.570$, $p<0.001$).

<표 IV-20> 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과 검증

모형		모형1: 조직몰입				모형2: 이직의도			
		coeff	se	LLCI	ULCI	coeff	se	LLCI	ULCI
통제 변인	학력	-.094	.058	-.208	.020	.008	.079	-.148	.164
	직무더미1: 기획/관리/총무/인사	.128	.137	-.141	.397	-.236	.186	-.602	.130
	직무더미2: 서비스/고객관리	.325*	.159	.012	.638	-.270	.217	-.697	.158
	직무더미3: 영업/마케팅	.017	.144	-.267	.301	-.415*	.196	-.800	-.029
	직무더미4: 연구개발	-.133	.152	-.432	.167	.079	.207	-.328	.486
	직무더미5: 생산	-.033	.155	-.337	.271	-.259	.210	-.672	.154
	업종더미1: 제조업	.087	.248	-.401	.575	.374	.337	-.289	1.036
	업종더미2: 금융/보험업	.173	.266	-.351	.696	.266	.361	-.445	.977
	업종더미3: 서비스업	.328	.269	-.202	.858	.102	.367	-.620	.823
	업종더미4: 소프트웨어개발/IT	.102	.276	-.442	.646	.060	.375	-.678	.799
	업종더미5: 운수업	-.101	.311	-.713	.510	.327	.422	-.503	1.157
	업종더미6: 도소매업/유통업	.196	.292	-.378	.771	.314	.396	-.467	1.094
독립 변인	경력개발지원	.211***	.043	.127	.294	-.272***	.060	-.390	-.154
매개 변인	조직몰입					-.570***	.080	-.727	-.412
R^2		.206				.351			
F		5.739***				11.094***			

*p<.05, ***p<.001

주) 직무는'기타', 업종은'기타'를 기준으로 더미변수로 변환함

경력개발지원을 독립변인으로 하는 모형에서의 이직의도에 대한 간접효과(ab)와 직접효과(c') 산출하기 위해 부트스트래핑으로 재추출된 표본수는 5000개를 설정하였으며, 95% 신뢰구간에서 구한 간접효과 계수의 하한값과 상한값을 확인하였다. 본 연구의 결과를 따르면, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입이 매개변인으

로 투입된 경우, 매개효과 계수 하한값(LLCI)은 -0.193, 상한값(ULCI)은 -0.063으로 나타나 95% 신뢰구간 내에 0이 포함되어 있지 않기 때문에 간접효과가 유의하게 나타났다(<표 IV-21> 참조). 간접효과의 통계적 유의성이 확보되었으므로 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입은 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-21> 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과의 유의수준

구분	Effect	S.E.	95% Boot LLCI	95% Boot ULCI
총 효과	-.392	.063	-.515	-.269
직접효과	-.272	.060	-.390	-.154
간접효과	-.120	.033	-.193	-.063

6. 연구결과에 대한 논의

본 연구에서 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 인구통계학적 특성 변인에 따른 이직의도의 차이 및 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원, 조직몰입과 이직의도의 영향관계 등을 살펴보았다. 본 연구의 결과를 통해 살펴볼 수 있는 논의 사항은 다음과 같다.

가. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 수준

첫째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입 수준에 대한 분석 결과, 이직의도 3.01점, 직속상사의 변혁적 리더십 3.14점, 경력개발지원 3.19점, 조직몰입 3.08점으로 나타났다. 그 중에 경력개발지원은 다른 변인들에 비해 다소 높은 수준인 것으로 확인할 수 있다. 구체적으로 하위요인을 살펴보면, 형식적 지원은 평균 이상의 수준인 3.49로 가장 높게 나타났다으며, 무형식적 지원은 보통 이하의 수준인 2.90로 가장 낮게 나타났다. 이것은 중국진출 한국대기업에서 구성원의 경력개발을 위해 적극적으로 경력개발지원 활동을 제공하고 있다고 볼 수 있다. 또한 경력개발지원 활동은 형식 지원 위주로 볼 수 있다.

둘째, 변혁적 리더십 중 지적 자극(3.33점)은 다른 세 요인에 비해 높은 것으로 확인되었으며, 카리스마(3.04점)는 다른 변혁적 리더십의 하위요인에 비해 상대적으로 낮게 나타났다. 이는 중국 진출 한국대기업에서 리더 직급이 구성원의 변화를 촉진시키기 위해 노력하고 있음을 보여준다. 본 연구의 변혁적 리더십 수준은 오효단(2007)의 연구에서 측정한 변혁적 리더십 수준(3.19)과 비슷하게 나타났다.

셋째, 조직몰입의 하위요인 중에 지속적 몰입(3.24점)은 다른 두 하위요인에 비해 상대적으로 높은 것으로 확인되었고, 규범적 몰입(2.90점)은 보통 이하 수준으로 제일 낮은 것으로 나타났다. 이 결과를 통해 중국 진출 한국대기업 현지채용인들이 현 조직에 남아 있어야 한다는 의무감이 바탕이 되는 조직몰입보다, 자신의 이익 충족을 위하여 조직에 남아있는 형태의 조직몰입 수준이 상대적으로 더 높음을 알 수 있다.

본 연구를 통해 도출된 조직몰입 수준(3.08)이 중국진출 한국기업의 자회사에서 근무하는 267명 현지종업원을 대상으로 실시한 이흥희(2014)의 연구에서 측정한 조직몰입의 평균 3.186보다 조금 낮은 것으로 나타났다.

넷째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도는 중간 수준으로 나타났다. 이것은 본 연구를 통하여 도출된 이직의도 수준(3.01)이 중국 진출 한국기업 중 343명 구성원을 대상으로 실시한 성세실리아(2014)의 연구에서 측정한 이직의도의 평균 3.21보다 낮으며, 12개 기업을 대상으로 한 왕교(2017)의 연구와 8개 기업을 대상으로 한 조홍연(2007)에서 이직의도가 각각 2.88, 2.77로 나타난 것보다 약간 높다는 점에서 착안할 수 있다. 이를 통해서 일반적인 중국진출 한국기업과 중국진출 한국대기업의 이직의도의 수준에 차이가 있다고 볼 수 있다. 또한 본 연구결과는 같은 조사도구를 활용하여 중국 기업 구성원의 이직의도를 연구한 Farh(1978)와 張勉(2001)의 결과보다 높은 것으로 나타났다.

나. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 인구통계학 특성에 따른 이직의도의 차이

중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도는 학력, 직무유형, 업종에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. 본 연구에서 4년제 대졸 현지채용인은 전문대졸 현지채용인에 비해 이직의도 수준이 높은 것으로 나타났다. 이것은 학력이 높으면 자신의 능력이 높고, 이에 고용가능성이 높다고 생각하기 때문이다. 즉, 학력이 높을수록 개인은 가지고 있는 지식이 더 많고, 역량이 더 많기 때문에 더 좋은 직장으로 이동할 가능성이 높다(Weaber, 1980).

현지채용인의 직무유형에 따라서도 이직의도가 차이가 있는 것으로 나타났는데, 연구개발 업무를 담당하는 구성원은 다른 직무유형에 비해 이직의도가 높게 나타났다. 이것은 연구개발 인력들은 다른 부서에 비해 동일 기간 내 여러 연구 사업을 수행하는 경우가 많아서 업무 스트레스가 과중된 직무 특성을 보이기 때문이라고 볼 수 있다(이은애, 2017).

업종에 따라서도 이직의도 수준은 차이가 있는 것으로 나타났는데, 제조업은 서비스업에 비해 이직의도 수준이 높은 것으로 나타났다. 이것은 근무환경에 기인한 것으

로 설명할 수 있다(呂楠, 2007). 선행연구에 따르면 근무환경이 안정적이고 편할수록 조직을 떠나고자하는 의도가 감소하기 때문이다.

다. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도에 대한 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 영향

중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도에 대한 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 영향관계를 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 직속상사의 변혁적 리더십은 이직의도에 유의미한 부적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -0.285$). 이것은 직속상사의 변혁적 리더십 수준이 높은 현지채용인은 직속상사의 변혁적 리더십 수준이 낮은 현지채용인에 비해 이직의도가 더 낮음을 의미한다. 이러한 연구결과는 직속상사의 리더십 유형이 현재의 조직을 떠나고자 하는 심리 상태 수준을 감소시킨다는 선행연구와 맥락을 같이 한다(Martin & Epitropaki, 2001; Bycio et al., 1995; 강영수, 2012; Wasmuth & Davis, 1983; 량구오양, 2017).

둘째, 경력개발지원($\beta = -0.196$)은 이직의도에 부적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 조직은 현지채용인에게 제공하는 경력개발지원 수준이 높을수록 현지인은 조직에 떠나고자 하는 의도가 더 낮음을 의미한다. 본 연구의 결과는 조직의 경력개발에 대한 노력은 구성원들의 이직의도에 영향을 미치고, 조직의 경력개발지원 부족은 조직 내 우수인재의 유출을 초래할 수 있다는 선행연구결과를 지지한다(장은미, 1997; 박성민, 2011; Kanter, 1997; Porter, 1974; 성세실리아, 2014).

셋째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 조직몰입과 이직의도의 관계를 살펴본 결과 조직몰입($\beta = -0.290$)은 이직의도에 부적(-) 영향을 주고 있다. 이것은 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 조직몰입 수준이 높을수록 이직의도가 더 낮음을 의미한다. 본 연구의 결과는 다수의 연구에서도 조직몰입이 이직의도에 직접적인 영향을 미친다고 밝힌 바 있다(Morrow, 1993; Porter, 1974; 장은미, 1997; Koch & Steers, 1978; Morrison & Robinson, 1997; 강인주, 2015; 유성희, 2008). 이를 통해 조직몰입 수준이 높은 사람일수록 조직에 대한 충성도가 높아져 이직의도가 낮게 나타나는 것으로 이해할 수 있다.

라. 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발 지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과

첫째, 본 연구를 통하여 중국 진출 한국대기업에서 직속상사의 변혁적 리더십이 간접적(-0.148)으로 조직몰입을 경유하여 이직의도에 부적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 본 결과는 중국 진출 한국대기업에서 직속상사의 변혁적 리더십 수준이 높은 현지채용인일수록 조직에 대한 충성도가 높고, 이에 따라 현 조직에 떠나고 싶은 심리상태가 낮다는 것을 나타낸다. 이는 중국 배경에서의 변혁적 리더십이 조직몰입을 매개로하여 이직의도에 영향을 준다는 선행연구와 맥락을 같이한다(陳致中 & 張德, 2010; 손성민, 2010).

둘째, 본 연구에서 경력개발지원이 조직몰입을 경유하여 이직의도에 간접적(-0.120)으로 부적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 중국 진출 한국대기업에서 시행하는 경력개발지원 수준이 높을수록 현지채용인의 조직에 대한 충성도를 높일 수 있고, 이에 따라 구성원들이 다른 조직으로 이동할 생각을 감소시킬 수 있다. 이 결과는 경력개발지원이 조직몰입을 매개로하여 이직의도에 영향을 미친다는 국내 선행연구의 결과를 지지한다(서재현 외, 2007; 이우경, 2011; 이종찬, 2010; 조영경, 2013).

V. 요약, 결론 및 제언

1. 요약

본 연구의 목적은 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 구명하는데 있다.

연구목적 달성을 위해 다음과 같이 연구목표를 설정하였다. 첫째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 수준을 구명하고, 이직의도 수준은 인구통계학 특성에 따른 차이를 분석하였다. 둘째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도에 대한 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 영향관계를 밝혔다. 셋째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 탐색하였다.

각 연구 목표를 달성하기 위한 세부 연구 목표로는 첫째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 수준은 어떠한가? 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도 수준은 인구통계학적 특성에 따라 차이가 있는가? 둘째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십과 이직의도의 영향관계는 어떠한가? 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 경력개발지원과 이직의도의 영향관계는 어떠한가? 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 조직몰입과 이직의도의 영향관계는 어떠한가? 셋째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과가 있는가? 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과가 있는가? 등이 있다.

본 연구의 모집단은 중국 진출 한국대기업에서 근무하는 중국인 근로자이지만, 정확한 모집단의 규모를 추정할 수 없기 때문에 표집에 있어 한계가 있었다. 따라서 본 연구에서는 유의표집(purposive sampling) 방법을 선택하였다. CEO스코어가 제공한 2017년 500대 기업 중 상위 200대 기업을 선정하여, KOTRA의 해외투자진출정보포털에서 제공한 중국에 진출한 한국기업과 비교해서 그 중에 겹치는 85개 기업을 중국진출 한국대기업으로 정의하고 해당 기업에 종사하고 있는 현지채용인은 목

표 모집단으로 설정 한 후 450명의 표본을 확보하고자 하였다.

조사도구는 이직의도 4문항, 직속상사의 변혁적 리더십 20문항, 경력개발지원 10문항, 조직몰입 18문항 및 인구통계학적 특성 10문항으로 총 62개 문항이며, 모든 조사도구는 리커트 5점 척도이다. 직속상사의 변혁적 리더십 조사도구와 조직몰입 조사도구는 중국에서 신뢰도와 타당도를 이미 확보된 중국어 버전으로 선정하였고, 이직의도와 경력개발지원 조사도구는 영어원문을 찾아서 연구자가 번역한 후, 영어전공 석사2명, 인적자원관리 전공 석사 1명, HRD 전공 박사학위 소지자 1명, 인적자원관리 전공 교수 1명과 중국 진출 한국대기업 현지채용인 2명에게 검토를 요청하였다. 검토 의견을 바탕으로 문항 수정 후에 예비조사를 실시하였고 조사도구의 신뢰도 및 타당도를 확보하였다.

자료 수집은 2018년 3월 30일부터 4월 19일까지 온라인 조사를 통해 이루어졌고, 총 450부를 배포하여 총 390부를 회수하였다(회수율 86.7%). 회수된 390부 중 불성실한 응답 데이터와 이상치를 제거하여 303부를 분석에 활용하였다.

자료의 분석은 Window SPSS 23.0 통계 프로그램을 사용하였고, 통계적 유의수준은 사회과학연구에서 일반적으로 설정하는 0.05로 설정하였다. 연구문제를 검증하기 위하여 백분율, 평균, 빈도 등의 기술통계분석, t-test, ANOVA, 상관분석, 중다회귀분석, Hayes(2013)의 PROCESS macro model 4를 활용한 회귀분석을 사용하였다.

자료 분석을 통해 연구 문제를 검증한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 5점 환산 점수는 각각 평균 3.01, 3.14, 3.19, 3.08로 나타났다.

둘째, 인구통계학적 특성에 따라 이직의도 수준의 차이가 있는지 살펴본 결과 연령, 학력, 직무유형, 업종, 이직횟수에 따른 차이가 있는 것으로 나타났다. 학력에 따른 이직의도의 차이를 검증한 결과, 4년제 대졸 현지채용인은 전문대졸 현지채용인에 비해 이직의도 높은 수준인 것으로 나타났다. 직무유형에 따라 차이를 검증한 결과, 연구개발 직무를 담당하는 구성원은 다른 직무를 담당하는 구성원에 비해 이직의도 수준이 높게 나타났다. 업종에 따른 차이를 검증한 결과, 제조업은 서비스업에 비해 이직의도 수준이 높은 것으로 나타났다. 또한 연령, 이직횟수에 따라 이직의도는

통계적으로 유의한 차이가 있지만 Scheffe 분석 결과에서는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

셋째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십과 이직의도에 미치는 영향을 분석한 결과, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입을 모두 투입한 회귀분석에서 직속상사의 변혁적 리더십($\beta = -0.285$, $p < 0.001$), 경력개발지원($\beta = -0.196$, $p < 0.001$) 및 조직몰입($\beta = -0.290$, $p < 0.001$)은 모두 이직의도에 유의미한 부적(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 검증하기 위하여 Hayes(2013)의 SPSS PROCESS macro model 4를 활용하여 두 번을 실시하였다. 분석 결과 5,000개의 부트스트랩 표본에 입각한 간접효과는 부트스트랩 신뢰구간 내에 0이 포함되어 있지 않아 간접효과가 유의하게 나타났다. 따라서 직속상사의 변혁적 리더십과 이직의도의 관계에서 조직몰입은 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입도 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

2. 결론

본 연구의 목적은 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도, 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입의 관계를 구명하는데 있다. 본 연구의 결과를 바탕으로 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십, 조직의 경력개발지원, 현지채용의 조직몰입 및 이직의도 수준은 중간 수준이다. 이는 중국진출 한국 일반기업에 채용된 근로자를 대상으로 실시한 선행연구와 다소 차이가 있는 것으로 나타났다. 그 중에 이직의도 수준 구명을 통하여 중국 진출 한국대기업 현지채용인은 현 조직에서 벗어나 다른 조직으로 이동하는 것을 주저하고 있다고 할 수 있다.

둘째, 현지채용인의 이직의도는 학력, 직무유형, 업종에 따라 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 차이를 구체적으로 살펴보면 4년제 대졸 현지채용인은 전문대졸 현지채용인에 비해 이직의도가 높은 수준인 것으로 나타났다. 즉, 4년제 대졸 현지채용인은 전문대졸 현지채용인보다 현 직장을 떠나 다른 직장으로 이동하고자 하는 경향성이 더 강하다. 이는 교육수준이 높은 사람은 기대수준이 상대적으로 높아서 같은 환경에서도 직무만족도가 낮기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 연구개발 직무를 담당하는 현지채용인은 다른 직무를 담당하는 인력에 대해 이직의도가 높게 나타났다. 이것은 연구개발 인력들은 동일 기간 내 여러 연구 사업을 수행하는 경우가 많아서 업무 스트레스가 과중된 직무 특성을 보이기 때문이라고 볼 수 있다. 제조업 현지채용인은 서비스업 근로자에 비해 이직의도 수준이 높은 것으로 나타났다. 이것은 근무환경이 이직의도에 미치는 영향으로 설명할 수 있다. 즉, 근무환경이 안정되고 편하면 조직을 떠나고자 하는 경향이 낮아진다고 볼 수 있다. 따라서 중국진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도는 개인의 학력 수준, 직무스트레스, 근무환경 등의 요인에 영향을 받는다고 볼 수 있다.

셋째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십, 경력개발지원 및 조직몰입은 이직의도에 유의한 부적(-) 영향을 가지고 있었다. 따라서 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도 수준을 낮추기 위해서 한국기업 리더들의 변혁적 리더십 수준을 증가시킬 필요가 있고, 기업은 경력개발지원 활동을 더 적극적으로

으로 제공할 필요가 있다. 또한 현지채용인들의 충성도를 높일 수 있는 효과적인 방법을 탐색할 필요가 있다. 즉, 중국 진출 한국대기업은 현지채용인의 이직 관리를 위하여 조직 측면과 리더십 측면의 개입 또한 구성원 심리상태를 반영할 수 있는 몰입 측면을 고려할 필요가 있다.

넷째, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 직속상사의 변혁적 리더십과 이직의도의 관계에서 조직몰입은 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이 연구 결과는 중국 진출 한국대기업에서 리더가 카리스마적인 태도를 보이고, 부하를 배려하며 격려할수록 현지채용인은 조직에 대한 애착심을 높여져 현 직장을 떠나고자 하는 경향을 줄일 수 있음을 의미한다. 이에, 중국 진출 한국대기업에서 현지채용인의 충성도를 높이고 이직의도 수준을 낮추기 위해 상사의 리더십 유형은 중요한 요인으로 작용한다고 볼 수 있는데, 이를 근거로 중국 진출 한국대기업 중 상사와 부하의 관계에서 카리스마를 갖춘 리더가 부하 직원을 배려하고, 부하의 새로운 변화나 새로운 아이디어 제시를 적극적으로 장려하며, 더 나아가 부하의 성장을 촉진하는 리더십 스타일을 보일수록 직원의 조직몰입 수준 향상에 효과적일 것이라 예상할 수 있다.

아울러, 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 경력개발지원과 이직의도의 관계에서 조직몰입은 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 조직 차원의 경력개발지원이 중국 현지채용인의 조직몰입 수준 향상을 통해서 이직의도를 낮출 수 있음이 실증적으로 확인되었다. 따라서 중국 현지채용인의 이직관리 시 한국기업은 현지채용인에게 제공되는 경력개발지원 활동을 적극적으로 검토하고 실행하는 것이 바람직하다. 현지채용인의 이직을 우려하여 경력개발지원 활동에 소극적으로 임하기보다는, 중국 현지채용인이 다양한 경력개발활동에 적극적으로 참여할 수 있도록 경력개발전략을 수립하고 전개할 것을 제안하고자 한다.

3. 제언

가. 연구결과의 활용을 위한 제언

본 연구는 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도에 영향을 미치는 개인 및 조직 차원 요인을 분석함으로써 한국 기업의 현지 인사관리 및 개발하는데 있어 중요한 시사점을 제공한다.

첫째, 조직몰입이 이직의도 감소에 중요한 영향요인임을 고려할 때에, 중국진출 한국대기업 현지채용인들의 조직에 대한 태도는 그들의 이직에 대한 직접적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 이에, 중국 진출 한국대기업에서 현지채용인의 잦은 이직을 예방하기 위해서는 조직에의 몰입을 이끌 수 있는 방안을 현장에서 시도할 필요가 있다.

둘째, 변혁적 리더십은 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 조직몰입과 이직의도에 영향을 미칠 수 있는 중요한 요인이다. 리더는 구성원에게 배려를 주고 미래에 대한 비전과 목표를 제시해 주면서 그들이 자신의 가치를 인식하게 할 수 있다. 따라서 중국 진출 한국대기업의 리더나 관리자는 리더십 교육을 적극적으로 이수함으로써 개인의 카리스마를 높이고 부하에게 관심과 배려를 지속적으로 제공함으로써 모범 역할을 수립할 수 있도록 노력할 필요가 있다. 또한 부하에게 조직의 비전을 공유하면서 그들의 변화와 성장을 유도하고 잠재력을 자극함으로써 조직에 대한 애착심을 유발할 필요가 있다.

셋째, 중국 진출 한국 기업은 이문화 조직이기 때문에 현지 인적자원 관리에 많은 어려움을 겪고 있다. 조직차원의 경력개발지원 활동은 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 충성도를 높일 수 있고 더 나아가 그들의 이직의도 감소에 유의한 효과가 있다. 따라서 HRD 담당자는 현지채용인의 경력발전에 대한 교육 수요를 정확하게 파악하고 그들의 수요를 충족시킬 수 있는 체계적이고 구체적인 경력개발지원 전략을 설계할 필요가 있다. 뿐만 아니라 현지채용인들이 경력개발지원 활동에 적극적으로 참여할 수 있도록 인도함으로써 조직이나 직업에 대한 탐구를 자발적으로 행할 수 있는 토양을 제공할 수 있다.

나. 후속연구를 위한 제언

첫째, 본 연구의 모집단은 중국 진출 한국대기업 전체 현지채용인이었다. 조직구성원 개인의 이직의도는 업종별, 직무별로 차이가 있을 것으로 예상된다. 이에, 향후 연구에서는 업종별과 직무별 차이를 고려하여 중국진출 한국 대기업의 현지채용인에 대한 연구를 심화하여 진행할 필요가 있다.

둘째, 경력개발지원에 대한 연구는 한국에서 이미 많이 진행되었지만, 중국의 경우 경력개발지원에 대한 연구가 미흡한 상태이다. 이것은 경력개발지원의 개념이 명확하지 않고 경력개발지원의 구성요소에 대해서도 합의된 판단기준이 없기 때문일 것이다. 따라서 향후 연구에서 중국의 인적자원개발 맥락에서 경력개발지원의 정의에 대해 더 명확히 하고 중국 진출 한국기업의 경력개발지원에 대한 연구도 심화할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서 중국 진출 한국대기업 현지채용인의 이직의도에 대한 연구를 실시하였다. 본 연구의 대상자가 중국 진출 한국대기업에 한정되어 있다는 점에서, 중국에 진출한 전체 한국기업 현지채용인의 이직의도 수준을 파악하기에 한계가 있다. 중국 진출 한국기업 중에 중소기업은 57%로 절반 이상을 차지하고 있는 상태이다. 중소기업은 대기업에 비하여 물적 자원과 인적자원의 제한이 크다고 할 수 있고, 경영환경은 더 위험하고 복잡하며 동태적이다(Starbuck, 1965). 따라서 중국 진출 한국기업 전체 현지채용인의 이직의도 수준을 파악하기 위해서 대기업뿐만 아니라 중소기업도 포함하여 다양한 규모의 기업 환경에서 현지채용인의 이직의도 양상을 연구할 필요가 있다.

참고문헌

- 강용관. (2013). 전문직업적 정체성을 매개로 육군 전문인력의 조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 서울대학교 박사학위논문.
- 강인주. (2015). 대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 경력동기, 조직지원 인식, 조직몰입, 경력몰입 및 고용가능성의 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 곽계요. (2013). 중국인 사무직 근로자들의 다문화 일터 학습에 관한 질적 사례연구 :중국에 진출한 한국기업을 중심으로. 연세대학교 석사학위논문.
- 권대봉. (2003). 인적자원개발의 개념 변천과 이론에 대한 종합적 고찰. 서울: 원미사.
- 김민지. (2017). 대기업 HRD 담당자의 전문직업적 정체성과 개인-직무 적합성, 자기효능감, 경력개발지원 및 직무도전성의 구조적 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 김선미. (2012). 대기업 구성원이 인식한 조직학습과 변화수용도의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과. 서울대학교 석사학위논문.
- 김승현. (2009). 여성리더십 및 팔로워십 유형과 조직몰입과의 관계. 한양대학교 석사학위논문.
- 김영수. (2012). 리더십 유형이 종사자의 이직의도에 미치는 영향에 관한연구. 한성대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김정은, 김민수. (2009). 경력개발프로그램 도입의 결정요인 및 조직성과에 미치는 영향. 조직과 인사관리연구, 33, 83-107.
- 김정현. (2011). 면세점의 고객관계관리 운용이 판매종사원의 직무만족과 조직몰입

에 미치는 영향 : 서울 및 부산의 시내면세점을 중심으로. 수원대학교 석사학위논문.

김준환. (2013). 사회복지사 이직의도 영향요인에 관한 연구. 고려대학교 박사학위논문.

김홍국. (2000). 경력개발의 이론과 실제. 서울: 다산출판사.

권도희, 문병준, 조철호. (2014). 변혁적 리더십과 조직유효성의 관계. **대한경영학회지**, 27(6), 881-905.

남지은. (2011). 경력개발지원이 조직몰입과 주관적 경력성공에 미치는 영향. 미출판 중앙대학교 석사학위논문.

노형진. (2007). 중국산업의 고도화와 중국진출 한국기업의 대응전략. **한국컴퓨터정보학회논문지**, 12(2), 251-263.

량구오양. (2017). 변혁적 및 가부장 리더십이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: LMX의 조절효과를 중심으로. 건국대학교 석사학위논문.

류근관. (2005). 통계학(3rd ed.). 서울: 법문사.

류근태. (2004). 리더십유형과 팔로워십유형의 상관성이 조직몰입에 미치는 영향. 경기대학교 석사학위논문.

만정림. (2014). 중국 진출 한국기업 중국인 관리자들의 이직의도와 선행요인에 관한 실증연구. 계명대학교 석사학위논문.

문영주. (2011). 사회복지사의 개인적 동기가 이직의도에 미치는 영향-다중몰입의 매개효과를 중심으로. **사회복지연구**, 42(2), 493-523.

문영주. (2010). 사회복지사의 개인적 동기가 이직의도에 미치는 영향: 다중몰입의 매개효과를 중심으로. 서울대학교 박사학위논문.

- 문재승, 최석봉. (2012). 경력관리행동, 조직경력개발지원 및 경력성고가 조직몰입에 미치는 영향. **한국경영교육학회**, 27(5), 431-457.
- 박내희. (1989). **조직행동론**. 서울: 박영사.
- 박성민. (2011). 귀임주재원의 경력개발지원이 직무성과 및 이직의도에 미치는 영향: 조직몰입과 경력몰입을 중심으로. 중앙대학교 박사학위논문.
- 박준호, 왕봉, 강명구. (2014). 대 (對) 중국 진출 한국기업의 입지 결정 요인에 관한 연구. **한국지역개발학회 세미나 논문집**, 1-22.
- 배병렬. (2011). **Amos 19 구조방정식 모델링-원리와 실제**. 서울: 도서출판 청람.
- 배현경. (2013). 군 (軍) 내 경력개발 지원, 경력계획 실천행동, 다차원적 동기와 직무몰입과의 관계. 고려대학교 석사학위논문.
- 손규태. (2015). 대기업 종사자가 인식한 직무성과와 경력개발지원, 조직몰입, 경력몰입 및 조직시민행동의 인과적 관계. 서울대학교 석사학위논문.
- 손성민. (2010). 중간관리자의 리더십이 이직의도에 미치는 영향: 직무몰입의 매개효과를 중심으로. 고려대학교 석사학위논문.
- 송규상. (2000). 자발적 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 제약산업을 중심으로. 한양대학교 석사학위논문.
- 서경민. (2010). 기업구성원의 경력개발지원과 고용가능성에 대한 인식이 직무유효성에 미치는 영향: 조직몰입, 경력몰입의 매개효과. 고려대학교 박사학위논문.
- 서재현, 김정원. (2007). 팀과 조직에 대한 후원인식, 조직몰입 그리고 이탈의도 사이의 관계. **인사관리연구**, 31(4), 103-128.
- 성세실리아. (2014). 중국진출 한국기업 현재인의 경력개발지원 인식이 이직의도에

- 미치는 영향. 고려대학교 석사학위논문.
- 왕교. (2017). 중국진출 한국기업의 중국종업원 이직의도 결정요인에 관한 실증연구. 부경대학교 석사학위논문.
- 오진주. (2014). 대기업 신입사원의 조직몰입과 조직사회화, 직무특성 및 선도적행위의 인과적 관계. 서울대학교 석사학위논문.
- 오효단. (2007). 중간관리자의 변혁적·거래적 리더십, 신뢰, 직무만족·조직몰입과의 관계에 관한 연구 : 중국 산둥지역 진출 한국 중소기업 중심으로. 인천대학교 석사학위논문.
- 유다형. (2016). 한국기업의 중국 진출 현황. 최신 중국 동향, 172, 9.
- 유성희. (2008). 경력개발제도가 연구개발 인력의 조직몰입에 미치는 영향 연구. 연세대학교 석사학위논문.
- 이기은. (2007). 경력몰입 및 조직몰입의 결합효과와 직무태도간의 관계에 관한 연구. 대한경영학회지, 20(5), 2301-2320.
- 이동윤. (2010). 신입사원의 경력계획이 조직적응에 미치는 영향에 관한 연구. 경력몰입의 매개효과와 고용가능성, 경력개발지원인식의 조절효과를 중심으로. 고려대학교 석사학위논문.
- 이용환, 정철영, 나승일, 김진모, 이찬. (2009). 산업인력개발론. 서울 : 교육과학사.
- 이우경. (2011). IT업계 종사자들의 이직의도 결정요인에 대한 연구. 호서대학교 박사학위논문.
- 이은애. (2017). 직무스트레스 요인과 이직의도, 조직몰입 간의 관계에서 사회적 지원의 조절효과 : 연구개발(R&D) 인력 중심으로. 전북대학교 석사학위논문.
- 이원정. (2013). 대졸 초기경력자의 경력개발지원 인식과 조직몰입이 이직의도에 미

치는 영향. 미출판 한양대학교 석사학위논문.

이중찬. (2010). 조직지원인식이 정서적 몰입, 이직의도 및 조직시민행동에 미치는 영향. *대한경영학회*, 23(2), 893-908.

이지혜. (2016). 대기업 대졸 초기 경력자의 자기주도학습능력, 의사소통능력 및 직속상사의 변혁적 리더십이 조직학습에 미치는 영향. 서울대학교 석사학위논문.

이철선. (2007). 직장인의 이직 실태 조사: 직장인의 이직과 기업의 대응 방안. 서울: 현대경제연구원.

이화용. (2004). 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구-리더의 감응지능의 조절효과. 경희대학교 박사학위논문.

이현주. (2010). 코칭리더십과 조직몰입과의 관계에서 팔로워십의 매개효과 연구. 고려대학교 석사학위논문.

이흥희. (2014). 중국진출 한국기업의 자회사 현지종업원의 조직몰입에 관한 실증연구. 전남대학교 석사학위논문.

임서영, 박동수, 이정민. (2010). 팀장의 리더십이 구성원의 경력몰입과 이직의도에 미치는 영향-감성지능의 조절효과. *기업경영연구*, 17(3), 1-22.

임소현. (2016). 특급 호텔 고객접점 종사자의 이직의도와 내부 마케팅, 경력동기 및 직무만족의 관계. 서울대학교 석사학위논문.

예지은. (2011). 신세대의 특성과 조직관리 방안. *Issue Paper*, 삼성경제연구소.

장영석. (2007). 지구화 시대 중국의 노동관계. 서울: 폴리테이아.

장은미 (1997). 경력몰입이 조직몰입과 이직의도에 미치는 이중 조절효과에 관한 연구. *인사조직연구*, 5(2), 217-253.

- 장홍석. (2011). 중국진출 외국인투자기업의 노무관리의 문제점과 개선방안에 연구. 동아대학교 석사학위논문.
- 장함자. (2013). 직장 상사의 리더십 유형이 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구: 상사 국적의 조절효과. 한성대학교 석사학위논문.
- 전현민, 이규태. (2015). 호텔 기업의 경력개발지원이 구성원들의 혁신행동에 미치는 영향. *관광연구저널*, 29(2), 61-73.
- 정상무. (2009). 상사의 리더십 유형에 대한 인식이 팔로워의 직무몰입에 미치는 영향에 대한 실증 연구: 팔로워의 유형 및 조직공정성을 조절변수로. 중앙대학교 국제경영대학원 석사학위논문.
- 정성훈, 조광. (2013). 이문화 적응과 임금 만족이 조직 몰입과 이직 의도에 미치는 영향에 관한 연구. *무역연구*, 9(4), 363-384.
- 조영경. (2013). 신규간호사의 이직의도와 이직에 관한 구조모형. 이화여자대학교 박사학위논문.
- 조영숙. (1999). 비서직 경력관련변수가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향. *비서학논총*, 8(1), 101-124.
- 조흥연. (2007). 중국진출 한국기업 중국인 종업원의 조직몰입 영향요인에 관한 연구. 충남대학교 석사학위논문.
- 진양호, 조승균, 김준희. (2013). 베이커리 종사원의 가치지향성이 경력몰입과 이직 의도에 미치는 영향-상사지원의 조절효과. *관광연구저널*, 27(6), 135-150.
- 채리. (2012). 중국 대기업 중간 관리자가 인식한 학습조직 구축과 환경 불확실성, 변혁적 리더십 및 조직구조 집권화의 인과 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 초청. (2007). 중국 진출 한국기업 조직구성원의 이직의도 원인에 관한 연구 : 산동

- 성 한국기업의 중국인관리직을 중심으로. 연세대학교 석사학위논문.
- 최용득. (2009). 조직맥락에서의 긍정심리역량의 선행요인과 결과에 관한 연구. 서강대학교 경영전문대학원 석사학위논문.
- 황영훈. (2017). 대기업 영업직 초기경력자의 형식학습, 무형식학습, 조직사회화 및 이직의도의 구조적 관계. 서울대학교 박사학위논문.
- 하서혜. (2010). 변혁적 리더십과 직무만족 및 조직몰입관계에서 상사-부하의 적합성의 매개역할연구 : 중국 청도 한국기업을 대상으로. 충남대학교 석사학위논문.
- 한주희, 정진철. (2001). 변혁적 리더십과 팀 유효성에 관한 연구: 자율욕구의 조절효과를 중심으로. *인사관리연구*, 24(2), 145-166.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1998). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Monographs in organizational behavior and industrial relations*, 24, 53-74.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human resource management review*, 16(2), 125-138.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human relations*, 61(8), 1139-1160.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New

York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1999a). Multi-factor leadership questionnaire manual (2nd ed.). California: Mind Garden.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human relations*, 35(2), 135–153.

Brown, F. W., Bryant, S. E., & Reilly, M. D. (2006). Does emotional intelligence—as measured by the EQI—influence transformational leadership and/or desirable outcomes?. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 330–351.

Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological bulletin*, 120(2), 235.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row. *Leadership Quarterly*, 2(1).

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 80(4), 468

Cherniss, C. (1991). Career commitment in human service professionals : A biographical study. *Human Relations*, 44(5), 419 437.

Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover

- Overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review*, 7(1), 117–123.
- Deng, L., & Gibson, P. (2009). Mapping and modeling the capacities that underlie effective cross-cultural leadership: An interpretive study with practical outcomes. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(4), 347–366.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organization science*, 9(4), 471–488.
- Flippo, E. B. (1984). *Personnel management*. NY: McGraw–Hill.
- Gilley, J. W. (1989). Career development: The linkage between training and organizational development. *Performance improvement quarterly*, 2(1), 43–54.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., Shore, J. E. (1993). When careers flower, organizations flourish. *Training & Development*, 47(11), 24–30.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. NY: Guilford Press.
- Iverson, R. D. (1993). *Employee intent to stay: An empirical test of a revision of the Price and Mueller model*. Unpublished doctoral dissertation. University of Iowa.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991)

- three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, 51(3), 319–337.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499–517.
- Kline, T. (2005). *Psychological testing: A practical approach to design and evaluation*. Thousand Oaks: Sage.
- Koch, J. L., & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of vocational behavior*, 12(1), 119–128.
- KOTRA. (2014). 해외진출 한국기업 디렉토리(하): 중국편. 서울: KOTRA.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607–610.
- Martin, R., & Epitropaki, O. (2001). Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes. *Group processes & intergroup relations*, 4(3), 247–262.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkage in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.

- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Boston: Addison-Wesley.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of applied psychology*, 67(1), 53.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover, causes, consequences, and control*. Addison-Wesley.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkage in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*,

62(2), 237–240.

Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review*, 8(3), 486–500.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1981). Employee–organization linkages: *The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Perspectives*, 3(3), 194–204.

Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367–408.

Oberg, W. I. N. S. T. O. N. (1972). Charisma, commitment, and contemporary organization theory. *MSU business topics*, 20(2), 18–32.

Oleski, D., & Subich, L. M. (1996). Congruence and career change in employed adults. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 221–229.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.

Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International journal of manpower*,

15(1), 27–37.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107–142.

Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa City: Iowa State University Press.

Porter, L. W., & Smith, F. J. (1970). The etiology of organizational commitment. unpublished paper, *University of California, Irvine*, 970.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.

Renee Barnett, B., & Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career development international*, 12(7), 617–636.

Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbug, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227–244.

Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social forces*, 475–478.

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*,

150–163.

Rothenbach, W. F. (1982). Career Development: Ask Your Employees for Their Opinions. *Personnel Administrator*, 27(11), 43–46, 51.

Schumacher, S., & Mcmillan, J. (2006). *Research in Education Evidence-Based Inquiry*. Boston: Pearson Education.

Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 558–569.

Smith, P., & Bell, L. (2011). Transactional and transformational leadership in schools in challenging circumstances: A policy paradox. *Management in Education*, 25(2), 58–61.

Starbuck, W. H. (1965). Organizational growth and development. *Handbook of organizations*, 111, 451–533.

Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731–748.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Allyn & Bacon.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259–293.

Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the Motives

- Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?. *Human Relations*, 52(10), 1313–1336.
- Vandenberg, R. J., Self, R. M., & Seo, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20(1), 123–140.
- Venable, J. R. (2010). Design science research post hevner et al.: criteria, standards, guidelines, and expectations. *Global perspectives on design science research*, 109–123.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24–32.
- Wasmuth, W. J., & Davis, S. W. (1983). Managing employee turnover. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 23(4), 15–22.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader–member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82–111.
- Weaver, C. N. (1980). Job satisfaction in the USA in the 1970s. *J Appl Psychol*, 65(3), 364–366.
- WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960–2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12–20.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view.

Academy of management review, 7(3), 418-428.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Dubinsky, A. J. (1998). Transformational and contingent reward leadership: Individual, dyad, and group levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 27-54.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

白東紅, 趙新元, 範欣平. (2017). 外資企業“玻璃天花板”與本土員工離職傾向：易變性職業生涯的調節效應. *中國人力資源開發*, (4), 22-31.

陳致中, 張德. (2010). 中國背景下變革型領導, 組織承諾與離職意向關係研究. *當代經濟科學*, (1), 9-15.

李超平, 田寶, 時勘. (2006). 變革型領導與員工工作態度：心理授權的中介作用. *心理學報*, 38(2), 297-307.

劉娜. (2012). 變革型領導對企業員工組織承諾的影響研究. 湖南大學碩士學位論文.

劉小平. (2012). 中國情境下的員工組織承諾研究. 北京：社會科學文獻出版社.

呂楠. (2007). 中國企業員工離職率調查報告. 上海：前程無憂薪酬調查部.

凌玲. (2012). 員工培訓對組織承諾, 離職傾向的影響機理研究. 西南財經大學博士學位論文.

孟慧. (2003). 企業管理者大五人格特質、特質目標定向和變革型領導. 華東師範大學博

士畢業論文.

前程無憂. (2012). 2012離職與調薪調研報告.

孫建國, 田寶. (2006). 變革型領導及其對創新文華的影響. *管理評論*, 18(5), 15-22.

翁清雄. (2009). 職業成長對員工承諾與離職的作用機理研究. 華東科技大學博士學位論文.

翁清雄, 席西民. (2010). 職業成長與離職傾向: 職業承諾與感知機會的調節作用. *南開管理評論*, (2), 119-131.

張勉, 張德, 王穎. (2002). 企業雇員組織承諾三因素模型實證研究. *南開管理評論*, 5(5), 70-75.

張勉, 李樹苗. (2001). 人口變量, 工作滿意度和流失意圖的關係實證研究. *統計研究*, (10), 51-56.

朱益熙. (2013). 在華韓資企業人力資源管理的問題與解決方案. 華東師範大學碩士學位論文.

于樂文. (2007). 在華外企中方雇員離職傾向研究. 首都經貿大學碩士學位論文.

[부록 1] 조사도구 번역과정

1. 경력개발지원 조사도구 번역

원문	1차 번안	2차 번안
I have been given training to help develop my career.	我曾接受过相关培训以促进自身职业生涯发展。	我接受过培训来促进自我职业生涯发展。
My boss has made sure I get the training I need for my career.	我的上司确保我得到了与职业相关的培训。	我的领导确保我受到与职业相关的培训。
I have been taught things I need to know to get on in this organization.	我曾经接受过（公司组织的）相关教育，以便更好地融入工作环境。	我曾接受过如何更好地融入组织工作的相关培训
I have been given a personal development plan .	我曾经收到过个人发展计划书。	我曾经收到过个人发展计划。
I have been given work which has developed my skills for the future.	我被分配的工作中，有些提升了我的职业技能，对未来的职业发展有所帮助。	我被分配的工作中，有些提升了我的职业技能，对未来的职业发展有所帮助。
My boss has give me clear feedback on my performance.	我的上司就我的绩效表现给了我明确的反馈意见。	我的领导就我的绩效表现给了明确的反馈意见。
I have been given impartial career advice when I needed it.	当我需要时，我得到了客观合理的职业建议。	当我需要时，我（及时）得到了客观合理的职业建议。
I have been introduced to people at work who are prepared to help me develop my career.	通过（公司）介绍引荐，我认识了一些有助于我事业发展的人。/公司曾经安排员工专门为我们的工作提供指导。	公司曾经安排专业员工帮助我规划职业生涯发展。
I have been given a mentor to help my career development.	我有一位导师帮助我的职业发展。	我配有一位导师帮助我规划职业发展。
My boss has introduced me to people who will help my career.	我的上司把我介绍给了那些对我职业发展有帮助的人。	我的领导把我介绍给了那些对我职业发展有帮助的人。

2. 이직의도 조사도구 번역

원문	1차 번안	2차 번안
I often think of quitting my present job.	我常常想辞去我目前的工作。	我常常想辞去我目前的工作。
I may leave this organization and work for another in the next year.	我在明年可能会离开公司另谋他就。	我明年可能会离开公司另谋他就。
I plan to stay in this organization to development my career for a long time.(R)	我计划在这家公司做长期的职业发展。	我计划在这家公司做长期的职业发展。
I may not have a good future if I stay with this organization.	假如我继续待在本公司，我的前景不会好。	假如我继续待在公司，我的前景可能不会太好。

3. 변혁적 리더십 조사도구 중국어 버전

원문	중국어
Talks about their most important values and beliefs.	他让我们了解他最核心的价值观和信念。
Instills pride in me for being associated with him/her.	他不断向我们（下属）灌输，对能与他共事引以为荣的思想。
Goes beyond self-interest for the good of the group.	他为了公司或团队的利益，会抛开自己的个人利益。
Considers the moral and ethical consequences of decisions.	他做决定时会考虑由其引起的道德和伦理方面的后果。
Expresses confidence that goals will be achieved.	他对我们能够实现目标充满了信心。
Acts in ways that builds my respect.	他的行为令我尊敬。
Displays a sense of power and confidence.	他显示出强势与自信。
Emphasizes the importance of having a collective sense of mission.	他强调对集体的使命感。
Treats me as an individual rather than just as a member of a group.	他视我为不同于团队中其他成员的个体。
Helps me to develop my strengths.	他帮助我发展我的自身优势。
Spends time teaching and coaching.	他花费时间辅导和指导我（们）。
Considers me as having different needs, abilities, and aspirations from others.	他根据下属不同的需求、能力和抱负来“因材施教”。
Re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate.	他对人们已经习以为常的观点/做法进行再检验以探究其是否合理。
Seeks differing perspectives when solving problems.	解决问题时，他征求各种不同意见。
Suggests new ways of looking at how to complete assignments.	他建议我们用新的方法/角度来考虑如何完成任务。
Gets me to look at problems from many different angles.	他使我从许多不同的角度看问题。
Specifies the importance of having a strong sense of purpose.	他明确树立远大目标的重要性。
Talks optimistically about the future.	他充满乐观的谈论未来。
Talks enthusiastically about what needs to be accomplished.	他充满激情地谈论需要去完成的工作。
Articulates a compelling vision of the future.	他向我们清晰地描述未来的光明前景。

4. 조직몰입 조사도구 중국어 버전

원문	중국어
I would be very happy to spend the rest of my career with this organisation	我很乐意长时间在目前的公司中工作下去。
I really feel as if this organisation's problems are my own	我经常把公司的事情当成自己的事情来考虑。
I do not feel a strong sense of belonging to my organisation.(R).	目前的公司对我来说并没有太强的归属感。(R)
I do not feel emotionally attached to this organisation.(R).	我并不觉得自己在情感上特别依附于目前的公司。(R)
I do not feel like part of the family at my organisation.(R).	我感觉公司就像自己的家一样。
This organisation has a great deal of personal meaning for me.	在目前的公司工作对我来说非常有意义。
Right now, staying with my organisation is a matter of necessity as much as desire.	留在目前的公司继续工作不仅仅是我的一种愿望，更是我的一种需要。
It would be very hard for me to leave my organisation right now, even if I wanted to.	离职对我的损失太大，所以，即使我很不愿意在目前的公司干下去，我还是不能离开。
Too much of my life would be disrupted if I decided to leave my organisation now.	如果我现在决定离开目前的公司，我的生活会受到很大的影响。
I feel that I have too few options to consider leaving this organisation.	离开目前的公司，我可以选择的合适工作太少。
If I had not already put so much of myself into this organisation, I might consider working elsewhere.	如果我没有那么深广地把自己融入到这个组织，我可能会考虑到其他地方工作。
One of the few negative consequences of leaving this organisation would be the scarcity of available alternatives.	离开目前的公司一个很严重的问题是我很难找到一个可替代的工作。
I do not feel any obligation to remain with my current employer.(R)	我并没有感觉到自己有责任和义务继续留在目前这个公司中服务。(R)
Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organisation now.	即使这样做对我有利，我并不会认为离开目前的公司是正确的。
I would feel guilty if I left this organisation now.	如果我现在就离开目前这个公司，我会觉得愧疚于公司和领导。
This organisation deserves my loyalty.	我觉得这个公司值得我为它效忠。
I would not leave my organisation right now because I have a sense of obligation to the people in it.	我不会马上离开这个公司，因为我觉得自己对公司中的员工有一种责任和义务。
I owe a great deal to my organisation.	我觉得自己亏欠公司很多，应该留在组织中服务以回报组织。

[부록2] 본조사 도구【调查问卷】

尊敬的先生/女士：

您好！

首先，对您在百忙之中抽出宝贵的时间来完成此问卷表示由衷的感谢。

目前本人在韩国首尔国立大学产业人力资源开发学专业攻读研究生学位。本人的硕士论文题目是《在华韩企中国员工的离职意向和变革型领导，职业发展支援，组织承诺的关系》。本问卷将作为本人硕士毕业论文的一部分，大家的意见将会是决定本研究结果是否有价值的最为宝贵的材料。希望您在繁忙的工作之余抽出时间，回答所有问题（问题如有遗漏，将会影响统计结果）。本问卷共4页，应答时间约为5~7分钟。

另外，调查问卷的结果将做匿名处理，您以及所属公司的信息及隐私保证不会对外泄露。调查的结果将只用于本论文，不会用于除本研究之外的用途。此外任何如果您对本研究有兴趣，可以向本人提出要求，本人将于论文发表后为您提供本论文的PDF文件。如有任何疑问，可以通过下方的联系方式与本人联系。

最后，祝您工作顺利，再次感谢您抽出宝贵的时间帮助本人完成论文。

韩国首尔国立大学 产业人力资源开发学专业

研究生课程： 彭博

指导教授：Chan Lee

手机：+82-010-2506-9308

E-mail: pengbo9308@gmail.com

2018年3月

I. 下面的内容是关于您离职意向的调查问题。请选择最符合您意愿的答案，在相的数字上打“√”。

<u>离职意向</u>	完全不同意	比较不同意	不确定	比较同意	完全同意
1 我常常想辞去我目前的工作。	1	2	3	4	5
2 我明年可能会离开公司另谋他就。	1	2	3	4	5
3 我计划在这家公司做长期的职业发展。(R)	1	2	3	4	5
4 假如我继续待在公司，我的前景可能不会太好。	1	2	3	4	5

II. 下面的内容是关于您所属企业提供的职业发展支持的调查问题。请选择最符合您意愿的答案，在相的数字上打“√”。

<u>职业发展支持</u>	完全不同意	比较不同意	不确定	比较同意	完全同意
1 我接受过培训来促进自我职业生涯发展。	1	2	3	4	5
2 我的领导确保我受到与职业相关的培训。	1	2	3	4	5
3 我曾接受过如何更好地融入组织工作的相关培训。	1	2	3	4	5
4 我曾经收到过个人发展计划。	1	2	3	4	5
5 我被分配的工作中，有些提升了我的职业技能，对未来的职业发展有所帮助。	1	2	3	4	5
6 我的领导就我的绩效表现给了明确的反馈意见。	1	2	3	4	5
7 当我需要时，我（及时）得到了客观合理的职业建议。	1	2	3	4	5
8 公司曾经安排专业员工帮助我规划职业生涯发展。	1	2	3	4	5
9 我配有一位导师帮助我规划职业发展。	1	2	3	4	5
10 我的领导把我介绍给了那些对我职业发展有帮助的人。	1	2	3	4	5

Ⅲ.下面的内容是关于您直属上司变革型领导的调查问题。请选择最符合您意愿的答案，在相的数字上打“√”。

<u>直属上司的变革型领导</u>	完全不同意	比较不同意	不确定	比较同意	完全同意
1 他让我们了解他最核心的价值观和信念。	1	2	3	4	5
2 他不断向我们（下属）灌输，对能与他共事应引以为荣的思想。	1	2	3	4	5
3 他为了公司或团队的利益，会抛开自己的个人利益。	1	2	3	4	5
4 他做决定时会考虑由其引起的道德和伦理方面的后果。	1	2	3	4	5
5 他对我们能够实现目标充满了信心。	1	2	3	4	5
6 他的行为令我尊敬。	1	2	3	4	5
7 他显示出强势与自信。	1	2	3	4	5
8 他强调对集体的使命感。	1	2	3	4	5
9 他视我为不同于团队中其他成员的个体。	1	2	3	4	5
10 他帮助我发展我的自身优势。	1	2	3	4	5
11 他花费时间辅导和指导我（们）。	1	2	3	4	5
12 他根据下属不同的需求、能力和抱负来“因材施教”。	1	2	3	4	5
13 他对人们已经习以为常的观点/做法进行再检验以探究其是否合理。	1	2	3	4	5
14 解决问题时，他征求各种不同意见。	1	2	3	4	5
15 他建议我们用新的方法/角度来考虑如何完成任务。	1	2	3	4	5
16 他使我从许多不同的角度看问题。	1	2	3	4	5
17 他明确树立远大目标的重要性。	1	2	3	4	5
18 他充满乐观的谈论未来。	1	2	3	4	5
19 他充满激情地谈论需要去完成的工作。	1	2	3	4	5
20 他向我们清晰地描述未来的光明前景。	1	2	3	4	5

IV.下面的内容是关于您对组织的态度的调查问题。请选择最符合您意愿的答案，在相应的数字上打“√”。

<u>组织承诺</u>	完全不同意	比较不同意	不确定	比较同意	完全同意
1 我很乐意长时间在目前的公司中工作下去。	1	2	3	4	5
2 目前的公司对我来说并没有太强的归属感。(R)	1	2	3	4	5
3 在目前的公司工作对我来说非常有意义。	1	2	3	4	5
4 我并不觉得自己在情感上特别依附于目前的公司。(R)	1	2	3	4	5
5 我感觉公司就像自己的家一样，有一种归属感。	1	2	3	4	5
6 我经常把公司的事情当成自己的事情来考虑。	1	2	3	4	5
7 离职对我的损失太大，所以，即使我很不愿意在目前的公司干下去，我还是不能离开。	1	2	3	4	5
8 如果我没有那么深广地把自己融入到这个组织，我可能会考虑到其他地方工作。	1	2	3	4	5
9 离开目前的公司一个很严重的问题是我很难找到一个可替代的工作。	1	2	3	4	5
10 离开目前的公司，我可以选择的合适工作太少。	1	2	3	4	5
11 留在目前的公司继续工作不仅仅是我的一种愿望，更是我的一种需要。	1	2	3	4	5
12 如果我现在决定离开目前的公司，我的生活会受到很大的影响。	1	2	3	4	5
13 我并没有感觉到自己有责任和义务继续留在目前这个公司中服务。(R)	1	2	3	4	5
14 即使这样做对我有利，我并不会认为离开目前的公司是正确的。	1	2	3	4	5
15 我觉得自己亏欠公司很多，应该留在组织中服务以回报组织。	1	2	3	4	5
16 我不会马上离开这个公司，因为我觉得自己对公司中的员工有一种责任和义务。	1	2	3	4	5
17 我觉得这个公司值得我为它效忠。	1	2	3	4	5
18 如果我现在就离开目前这个公司，我会觉得愧疚于公司和领导。	1	2	3	4	5

V. 下面的内容是对您基本信息的调查。请用“√”标出所有的问题。

1. 您的性别? ① 男性 ② 女性
2. 您的年龄? _____
① 20~29岁 ② 30~39岁
③ 40~49岁 ④ 50岁及以上
3. 您的学历?
① 高中(中专)及以下 ② 大专
③ 本科 ④ 硕士 ⑤ 博士及以上
4. 您现在的职位?
① 社员 ② 代理 ③ 课长(副经理, 经理)
④ 次长(高级经理) ⑤ 部长 ⑥ 其他()
5. 您工作年限是? ()年 ()个月
6. 您在现在公司的工作年限是? ()年 ()个月
7. 您所在的部门(或从事的业务)是?
① 企划/管理/总务/人事 ② 服务/顾客管理 ③ 市场/营销
④ 研发 ⑤ 生产 ⑥ 其他(____)
8. 您所在公司的行业类型是?
① 制造业 ② 金融/保险业 ③ 服务业 ④ 软件开发/IT业
⑤ 运输业 ⑥ 建筑业 ⑦ 批发/零售/流通业 ⑧ 其他(____)
9. 您的直属上司是? ① 中国人 ② 韩国人
10. 您的离职次数是? ① 无 ② 1次 ③ 2次 ④ 3次 ⑤ 4次及以上

- 问卷到此全部结束, 请核对一遍是否有遗漏, 再次感谢您的支持与合作答 -

[부록 2] 본조사 도구

안녕하십니까?

『중국 진출 한국기업 현지채용인의 이직의도와 경력개발지원 인식, 조직몰입 및 직속상사의 변혁적 리더십의 관계』 연구를 수행하고 있는 서울대학교 대학원 농산업교육과 석사과정 팽박입니다.

먼저 바쁘신 중에도 소중한 시간을 내어주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

귀하의 솔직하고 성의 있는 대답은 본 연구를 위해 매우 소중한 자료로써 좋은 연구결과를 얻기 위한 기초가 될 것입니다. 응답하지 않은 문항이 하나라도 있다면, 그 설문지는 분석에 사용할 수 없으니 한 문항도 빠짐없이 응답해 주시기를 부탁드립니다.

질문지는 총 4면이며, 응답하시는데 소요되는 시간은 약 5~7분입니다. 귀하의 설문 응답결과는 통계법 제 13조 2항에 의거하여 익명으로 처리되며, 본 연구목적에 위한 통계 분석 이외에는 절대 사용되지 않을 것입니다. 응답과 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락해 주시기 바랍니다.

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 할애하여 주신 점에 깊은 감사를 드리며, 귀하께서 하시는 모든 일이 성취되기를 바랍니다.

2018년 3월
서울대학교 농산업교육과
석사과정 팽 박
지도교수 이 찬

【연구자 연락처】 팽박 전화: 02) 880-4840, C.P.: 010-2506-9308
e-mail: pengbo9308@gmail.com

I. 다음은 귀하의 이직의도를 알아보기 위한 질문입니다. 각 항목을 잘 읽으시고 귀하의 생각과 가장 일치하는 번호에 √표를 해주십시오.

<u>이직의도</u>	전혀 그렇지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1 I often think of quitting my present job.	1	2	3	4	5
2 I may leave this organization and work for another in the next year.	1	2	3	4	5
3 I plan to stay in this organization to development my career for a long time.(R)	1	2	3	4	5
4 I may not have a good future if I stay with this organization.	1	2	3	4	5

II. 다음은 귀하가 현재 소속된 기업이 제공하는 경력개발지원에 대해 어떻게 느끼고 있는지에 관한 설문입니다. 각 항목을 잘 읽으시고 귀하의 생각과 가장 일치하는 번호에 √표를 해주십시오.

<u>경력개발지원</u>	전혀 그렇지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1 I have been given training to help develop my career.	1	2	3	4	5
2 My boss has made sure I get the training I need for my career.	1	2	3	4	5
3 I have been taught things I need to know to get on in this organization.	1	2	3	4	5
4 I have been given a personal development plan .	1	2	3	4	5
5 I have been given work which has developed my skills for the future.	1	2	3	4	5
6 My boss has give me clear feedback on my performance.	1	2	3	4	5
7 I have been given impartial career advice when I needed it.	1	2	3	4	5
8 I have been introduced to people at work who are prepared to help me develop my career.	1	2	3	4	5
9 I have been given a mentor to help my career development.	1	2	3	4	5
10 My boss has introduced me to people who will help my career.	1	2	3	4	5

Ⅲ. 다음은 귀하의 직속상사의 리더십에 관한 설문입니다. 각 항목을 잘 읽으시고 귀하의 생각과 가장 일치하는 번호에 √표를 해주십시오.

<u>직속상사의 변혁적 리더십</u>		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1	Talks about their most important values and beliefs.	1	2	3	4	5
2	Instills pride in me for being associated with him/her.	1	2	3	4	5
3	Goes beyond self-interest for the good of the group.	1	2	3	4	5
4	Considers the moral and ethical consequences of decisions.	1	2	3	4	5
5	Expresses confidence that goals will be achieved.	1	2	3	4	5
6	Acts in ways that builds my respect.	1	2	3	4	5
7	Displays a sense of power and confidence.	1	2	3	4	5
8	Emphasizes the importance of having a collective sense of mission.	1	2	3	4	5
9	Treats me as an individual rather than just as a member of a group.	1	2	3	4	5
10	Helps me to develop my strengths.	1	2	3	4	5
11	Spends time teaching and coaching.	1	2	3	4	5
12	Considers me as having different needs, abilities, and aspirations from others.	1	2	3	4	5
13	Re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate.	1	2	3	4	5
14	Seeks differing perspectives when solving problems.	1	2	3	4	5
15	Suggests new ways of looking at how to complete assignments.	1	2	3	4	5
16	Gets me to look at problems from many different angles.	1	2	3	4	5
17	Specifies the importance of having a strong sense of purpose.	1	2	3	4	5
18	Talks optimistically about the future.	1	2	3	4	5
19	Talks enthusiastically about what needs to be accomplished.	1	2	3	4	5
20	Articulates a compelling vision of the future.	1	2	3	4	5

IV. 다음은 귀하가 인식하는 조직에 대한 몰입에 관한 설문입니다. 각 항목을 잘 읽고 귀하의 생각과 가장 일치하는 번호에 √/표를 해주십시오.

<u>조직몰입</u>		전혀 그렇지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
1	I would be very happy to spend the rest of my career with this organisation.	1	2	3	4	5
2	I really feel as if this organisation's problems are my own.	1	2	3	4	5
3	I do not feel a strong sense of belonging to my organisation.(R).	1	2	3	4	5
4	I do not feel emotionally attached to this organisation.(R).	1	2	3	4	5
5	I do not feel like part of the family at my organisation.(R).	1	2	3	4	5
6	This organisation has a great deal of personal meaning for me.	1	2	3	4	5
7	Right now, staying with my organisation is a matter of necessity as much as desire.	1	2	3	4	5
8	It would be very hard for me to leave my organisation right now, even if I wanted to.	1	2	3	4	5
9	Too much of my life would be disrupted if I decided to leave my organisation now.	1	2	3	4	5
10	I feel that I have too few options to consider leaving this organisation.	1	2	3	4	5
11	If I had not already put so much of myself into this organisation, I might consider working elsewhere.	1	2	3	4	5
12	One of the few negative consequences of leaving this organisation would be the scarcity of available alternatives.	1	2	3	4	5
13	I do not feel any obligation to remain with my current employer.(R)	1	2	3	4	5
14	Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organisation now.	1	2	3	4	5
15	I would feel guilty if I left this organisation now.	1	2	3	4	5
16	This organisation deserves my loyalty.	1	2	3	4	5
17	I would not leave my organisation right now because I have a sense of obligation to the people in it.	1	2	3	4	5
18	I owe a great deal to my organisation.	1	2	3	4	5

V. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 관한 설문입니다. 각 항목을 잘 읽으시고 귀하의 생각과 가장 일치하는 번호에 √표를 해주십시오.

1. 귀하의 성별은?
① 남자 ② 여자
2. 귀하의 연령은? _____
① 20~29세 ② 30~39세
③ 40~49세 ④ 50세 이상
3. 귀하의 최종 학력은?
① 고졸 이하 ② 전문대졸
③ 4년제 대졸 ④ 대학원졸 ⑤ 박사
4. 귀하의 현재 직급은?
① 사원/주임급 ② 대리/선임급 ③ 과장/책임급
④ 차장/수석급 ⑤ 부장급 이상
5. 귀하의 총 근무 연수는? ()년 ()개월
6. 귀하가 현 회사에서 근무 연수는? ()년 ()개월
7. 귀하가 담당하고 있는 직무는?
① 기획/관리/총무/인사 ② 서비스/고객관리 ③ 영업/마케팅
④ 연구 개발 ⑤ 생산 ⑥ 기타()
8. 귀사의 업종은
① 제조업 ② 금융/보험업 ③ 서비스업 ④ 소프트웨어개발/ IT업
⑤ 운수업 ⑥ 건축업 ⑦ 도소매업/유통업 ⑧ 기타()
9. 귀하의 직속상사는? ① 중국인 ② 한국인
10. 귀하의 이직횟수는? ① 없음 ② 1회 ③ 2회 ④ 3회 ⑤ 4회 이상

Abstract

The Relationship among Turnover Intention, Transformational Leadership, Career Development Support and Organizational Commitment of Chinese Workers at Korean Large Companies in China

by Bo Peng

*Thesis for Master of Science in Education
in the Graduate School of Seoul National University,
Republic of Korea, 2018*

Major Advisor: Chan Lee, Ph. D.

The purpose of this study was to identify the mediating effect of organizational commitment in the relationship among transformational leadership, career development support and turnover intention of Chinese workers at Korean large companies in China. The specific objectives are as follows: First, identifying the level of turnover intentions, the transformational leadership of direct supervisors, career development support and organizational commitment of local workers at Korean large companies in China. Second, exploring the influence of direct supervisor's transformational leadership, career development support, and organizational commitment on turnover intentions of local workers at Korean large companies in China. Third, exploring the mediating effects of organizational commitment in the relationship among transformational leadership, career development support and turnover intention of local workers at Korean large companies in China.

The population of this study is all the Chinese workers working at large Korean companies in China. The target population is the Chinese workers who are working

in 85 Korean large companies provided by CEO Score site and KOTRA. Online survey was used for the collection of the data. A total of 390 copies were retrieved and 303 copies were used for analysis.

The data collected in this study were analyzed by using Window SPSS 23.0 statistical program and the statistical significance level was set at 0.05 for all analyzes. In this study percentage, mean, standard deviation were used for descriptive statistics and t-test, ANOVA, correlation, multiple regression were used for defining relationship among variables. And PROCESS macro model 4 was used through regression analysis to investigate the mediation.

The results of this study are as follows: First, the average level of turnover intentions, direct supervisor's transformational leadership, career development support, and organizational commitment of the local workers at Korean large companies in China were 3.01, 3.14, 3.19 and 3.08 respectively when scaled in 5-point Likert scale. Second, the difference in the turnover intention level based on demographical characteristics has been found on education level, job type, and industry. Undergraduates were more likely to leave the job than college graduates. As a result of verifying the difference according to the type of job, the workers who are in charge of R&D job have a higher level of turnover intention than who is in charge of other jobs. As for the difference between industry and the manufacturing, industry workers showed a higher level of turnover intention than the service industry. Third, direct supervisor' s transformational leadership ($\beta = -0.285$, $p < 0.001$), career development support ($\beta = -0.196$, $p < 0.001$) and organizational commitment ($\beta = -0.290$, $p < 0.001$) all had a significant negative impact on turnover intentions of local workers at Korean large companies in China. Fourth, Organizational commitment has a partial mediating effect on the relationship between the direct supervisor 's transformational leadership and turnover intention. And it also has a partial mediating effect on the relationship between career development support and turnover intentions.

The conclusions of this study are as follows: First, there is a slight difference between the previous researches conducted for Korean general company employees who entered China, and the level of direct supervisor's transformational leadership, career development support, organizational commitment and turnover intention of local recruiters are medium level. Second, the level of turnover intention of Chinese

workers at large Korean companies in China depends on the individual's level of education, job type, and industry. Therefore, the turnover intention of Chinese workers at Korean Companies in China is also influenced by factors such as the level of individual education, job stress, and work environment. Third, the direct supervisor's transformational leadership, career development support, and organizational commitment of local workers at Korean companies in China had a negative influence on turnover intention. Therefore, in order to manage the turnover of local workers, it is necessary to take into consideration the intervention of organizational and leadership aspects as well as the aspect that can reflect the worker's psychological state. Forth, organizational commitment has a partial mediating effect between the transformational leadership and turnover intention of local workers at Korean large companies in China. Based on this result, a charismatic leader will look after their subordinates, stimulate new changes or new ideas of their subordinates actively and show leadership styles to further promote their growth. And this type of leadership will be effective to improve the level of organizational commitment of local workers. It is also confirmed that career development support can reduce the turnover intention by improving the level of local worker's organizational commitment. Therefore it is desirable for Korean companies to actively provide and implement career development support activities when managing local workers.

Based on these conclusions, suggestions for utilization of research results are as follows: First, the member's attitude toward the organization has a direct impact on their turnover intention. Therefore, in order to prevent the frequent turnover of local workers, it is necessary to try to find ways to improve worker's commitment to the organization. Second, leaders and managers of large Korean companies in China need to raise their personal charisma through leadership education and strive to establish an exemplary role by continuously providing concern and consideration to their subordinates. It also needs to encourage attachment to the organization by sharing their vision with their subordinates and driving their change and growth and stimulating their potential. Third, HRD personnel need to accurately identify the demand for career development of local workers and design systematic and specific career development support strategies to meet their needs. In addition, local workers should also participate in career development support activities actively, thereby

providing a soil for exploration of organizations and jobs.

Suggestions for future research are as follows: First, it is expected that there will be a difference in individual employees' turnover intention between different industries and different type of jobs. Therefore, in future research, it is necessary to deepen the research on the local workers of Korean large companies in China considering the difference among industries and type of jobs. Second, there is a lack of research on career development support in China. It is necessary to clarify the definition of career development support in China for further study, and the research on career development support in Korean companies entering China also needs to be developed. Third, it is necessary to study not only large companies but also SMEs in order to grasp the level of turnover intention of all local workers at Korean companies in China.

Key Word: Chinese Workers, Korean Large Companies in China, Turnover Intention, Transformational Leadership, Career Development Support, Organizational Commitment

Student Number: 2016-24167